MARKETING

SKRIPTA

SADRŽAJ

1. UVOD U MARKETING **1**
1.1. Marketinška uloga maloprodavca 5
1.2. Marketinške promene kod maloprodavca 7
1.3. Ukrupnjavanje 8
1.4. Istorija maloprodaje i trendovi 8
1.5. Pomeranje „centra težine“ u kanalu marketinga 9
1.6. Trade Marketing 10
1.7. Relationship marketing 16
1.7.1. Koristi od relationship marketinga 17
1.8. Pitanja i problemi 18

2. KUPAC **19**
2.1. Potrebe, želje, zahtevi 19
2.2. Maslovljeva hijerahija potreba 20
2.3. Motivacija kao psihološka sila 22
2.4. Odlučivanje 23
2.5. Uticaji 24
2.6. Ponašanje kupca 26
2.6.1. SOR model ponašanja kupca 26
2.6.2. Faktori trgovinskog okruženja koji utiču na SOR model 28
2.7. Zašto potrošač kupuje kod jednog određenog trgovca 29
2.8. Lojalnost potrošača 29
2.9. Pitanja i problemi 32

3. TRGOVINA (SA PRODAVNICOM) 33
3.1. Odluke koje donosi trgovac 33
3.2. Klasifikacija trgovaca po asortimanu 34
3.3. Trgovački marketing miks 36
3.4. Klasifikacija maloprodajnih organizacija 37
3.5. Klasifikacija prema tipu kupaca koje opslužuju 38
3.5.1. Tržište potrošača 38
3.5.2. Tržište industrijskih kupaca 38
3.5.3. Tržište preprodavaca 39
3.6. Klasifikacija prema tipu prostora koje zauzimaju i odakle vrše prodaju 39
3.6.1. Fizička, nepokretna prodavnica 39
3.6.2. Pokretna prodavnica 40
3.6.3. Maloprodavci koji ne poseduju prodavnice 40
3.7. Pitanja i problemi 41

4. TRGOVINA (BEZ PRODAVNICE) 43
4.1. Kupci kojima trgovac dolazi „na noge“ 44
4.1.1. Direktna trgovina 44
4.1.2. Industrijska trgovina 45
4.2. Marketing intelligence sistem 46
4.2.1. Baza podataka klijenata 47
4.3. Komunikacioni izazovi trgovca bez prodavnice 49
4.4. Trendovi koji idu u prilog porasta maloprodaje bez fizičkih prodavnica 50
4.5. Pitanja i problemi 51

5. BREND I BRENDIRANJE 53
5.1. Definicija brenda 53
5.2. Brend proposition 54
5.3. Brendirani proizvodi u trgovini 54
5.3.1. Format brenda 54
5.3.2. Trgovački brendovi 56
5.4. Bitka brendova 58
5.5. Kapital brenda 60
5.6. Zaštita brenda 61
5.7. Imidž trgovca i pozicioniranje u svesti potrošača 64
5.8. Brendiranje maloprodavaca 66
5.8.1. Lojalnost 67
5.8.2. Imidž brenda i ekspanzija na nova tržišta 67
5.8.3. Izgradnja jakog brenda 68
5.8.4. Brend, pozicija i konkurencija 68
5.9. Pitanja i problemi 69

6. ASORTIMAN **71**
6.1. Planiranje asortimana 73
6.1.1. Analiza ciljnih potrošača 73
6.1.2. Kategorije nabavki 74
6.1.3. Stepen izbora 74
6.1.4. Kvalitet 75
6.1.5. Geografske varijacije 75
6.1.6. Analiza konkurencije 75
6.1.7. Analiza proizvoda i kapaciteta 76
6.2. Izbor artikala 77
6.3. Pitanja i problemi 78

7. CENA U TRGOVINI **79**
7.1. Cenovna osetljivost 80
7.2. Potrošačeva procena vrednosti 81
7.3. Koliko trgovac mora da zaradi 82
7.4. Konkurencija 83
7.5. Cilj koji cena treba da postigne 84
7.6. Cenovna strategija 85
7.7. Četiri generičke strategije cena 85
7.8. Svakodnevno niska cena 86
7.9. Visoko/niska cena 87
7.10. Taktika postavljanja cena 88
7.10.1. Geografsko postavljanje cena 88
7.10.2. Promociono postavljanje cena 88
7.10.3. Kompetitivno postavljanje cena 89
7.10.4. Psihološko postavljanje cena 89
7.10.5. Postavljanje cena prema kategoriji 90
7.10.6. Cena jedinice mere 90
7.11. Odnos cene i vrednosti 90
7.12. Pitanja i problemi 91

8. PROMOCIJA U TRGOVINI **93**
8.1. Modeli komunikacije 94
8.1.1. DAGMAR 96
8.1.2. AIDA 96
8.2. Promocioni trgovački miks 96
8.3. Promocija prodaje (sales promotion) 98
8.3.1. Novčana promocija 99
8.3.2. Promocija koja stvara interesovanje 100
8.3.3. Promocija koja stvara vrednost 101

8.4. POS displej 101
8.4.1. Interni displeji 102
8.4.2. Izlog 102
8.5. Oglašavanje 103
8.6. Direktni marketing 104
8.7. Odnosi sa javnošću (PR) 104
8.8. Lična prodaja 105
8.9. Rasprodaja 106
8.10. Merčendajzing i podsticanje prodaje 107
8.10.1. Horizontalni raspored robe 107
8.10.2. Vertikalni raspored robe 110
8.11. Pitanja i problemi 111

9. LOKACIJA 113
9.1. Uloga lokacije 113
9.2. Značaj lokacije 114
9.3. Izbor lokacije 115
9.4. Klasifikacija lokacija 116
9.5. Proces odlučivanja o lokaciji 117
9.5.1. Evaluacija makro lokacije 117
9.5.2. Evaluacija mikro lokacije 118
9.5.3. Detaljan izbor lokacije 123
9.6. Pitanja i problemi 124

10. IZGLED PRODAVNICE 125
10.1. Interno okruženje i atmosfera 125
10.2. Dizajn 127
10.2.1. Arhitektura 128
10.2.2. Prodajni raspored 129
10.2.3. Izgled poličnog prostora 135
10.2.4. Principi aranžiranja 136
10.2.5. Društveni element 138
10.2.6. Ambijentalni element 138
10.3. Pitanja i problemi 142

11. ELEKTRONSKA TRGOVINA 143
11.1. B2C 144
11.2. Faktori koji utiču na e-trgovinu 145
11.3. Razlika između tradicionalnih i digitalnih kanala distribucije 146
11.4. Pitanje sigurnosti 147
11.5. Marketing u e-trgovini 148

11.6. e-Usluga 149
11.7. Kako se trgovac obraća potencijalnom kupcu? 150
11.8. Pitanja i problemi 151

12. USLUGA KAO FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI U MALOPRODAJI 153
12.1. Uvod 154
12.2. Šta su to usluge 154
12.3. Usluga u trgovini 155
12.4. Gde se isporučuju usluge 156
12.5. Kvalitet usluga 156
12.6. Gepovi u uslugama 157
12.7. Šta kupci žele? 158
12.8. Uvođenje nove usluge i njeno merenje 159
12.9. Kako se pravilno isporučuju usluge u maloprodaji 159
12.10. Bolja usluga ili niža cena? 160
12.11. Pitanja i problemi 161

13. MARKETING STRATEGIJA 163
13.1. Makro okruženje 164
13.2. Mikro okruženje 164
13.2.1. Spoljašnji uticaji 165
13.2.2. Uticaj dobavljača i proizvođača 166
13.2.3. Interni uticaji 166
13.2.4. Uticaj kupaca 167
13.3. Analiza maloprodajnog okruženja 168
13.4. Pitanja i problemi 168

Literatura 169

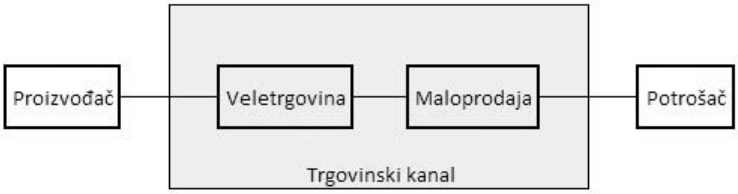
1. UVOD U MARKETING

Pošto studenti obožavaju definicije zato što znaju da će ih profesori na ispitu pitati da li znaju te definicije, evo da ovde definišemo šta je to marketing. **Marketing je sve ono što trgovac preduzima kako bi zadovoljio potrebe i želje kupaca bolje od konkurenta i pritom napravio profit**. Zadovoljni? Sada možemo krenuti dalje.

Trgovina podrazumeva komercijalnu ponudu robe (proizvoda ili usluga) u zamenu za sredstvo plaćanja (novac) ili za drugu robu (robna razmena). Prava trgovina postoji samo u slučaju, kad u njoj posreduje treća osoba (trgovac), koja živi od tog posredovanja između proizvođača i kupca. Trgovina se ograničava samo na nabavku, transport i prodaju dobara, usluga, kapitala ili znanja bez da ih se u bitnom menja ili dorađuje.

Ovog semestra ćemo secirati deo gliste koja se zove „lanac vrednosti" i koja počinje sa proizvođačima koji prepoznaju potrebe i želje kupaca, pa idemo preko jednog ili više distributera (trgovaca) dok ne dođemo do isporuke proizvoda kupcu, od koga je sve i počelo i zbog koga se sve ovo i radi i zbog koga svi igrači u lancu i postoje. Mi ćemo se fokusirati na trgovinu i trgovca, odnosno na trgovinski kanal. Ono što treba da stalno imamo na umu da se između susednih igrača u lancu odvijaju kupoprodajne aktivnosti (kupovina i prodaja, zavisno od igrača), tj. transakcija razmene robe i novca.

Da odmah odgovorimo na pitanje zašto trgovinski kanal nazivamo lancem vrednosti, i kakvu to vrednost trgovci dodaju, osim što je roba sve skuplja i skuplja kako idemo niz lanac. Najjeftinije je kad izađe iz fabričke hale, a najskuplje je kad se mašimo za novčanik. Želite li da se odvezete do fabrike Polimark na Auto putu za Novi Sad broj 58 svaki put kada vam je potrebna boca kečapa? A tamo kad dođete, kažu vam, „jao, fino, baš lepo što ste došli, možemo da vam isporučimo samo kutiju sa 24 komada od 500 ml." Ili, ne daj Bože, da kupite kartu do Vijetnama da bi tamo kupili Nike patike.



Slika 1-1 Šematski prikaz tipičnog kanala marketinga ili lanca vrednosti (engl. *value chain*). Trgovinski kanal može da sadrži dodatna trgovinska preduzeća ili da nema ni jednog posrednika.

Kanali prometa (kanali marketinga) su putevi kojima se roba transportuje od dobavljača do kupca. Preko kanala prometa se odvijaju svi tokovi trgovačkih aktivnosti:

protok robe i usluga (tok robnih vrednosti) koji ide „nizvodno" od dobavljača ili proizvođača, preko trgovaca do finalnih potrošača,

- protok novca (tok novčanih vrednosti) koji se odvija u suprotnom smeru od toka robe,
- protok papira („papirologija") ide u raznim smerovima i
- protok informacija koje takođe idu u raznim smerovima.

U ovom programu ćemo najveći deo vremena i pažnje posvetiti maloprodaji. Puno je razloga za to, a najbitnije je da je trgovine na malo mnogo više nego na veliko, te stoga, ovaj segment trgovine pruža najviše prilike za zaposlenje i razvoj karijere. Drugi razlog je mnogo prozaičniji – svi smo upoznati sa Maxijima, Štampom WAZ i Mercatorima, a za veletrgovce i distributere kao što su Nelt (distribucija proizvoda robe široke potrošnje – FMCG) ili Phoenix (distribucija lekova i drugih proizvoda koji se prodaju u apotekama i drogerijama) čuli su samo malobrojni, i to uglavnom slučajno.

Maloprodaja (engl. *retail*) je prodaja robe u malim količinama. A da budemo precizniji, to je ponavljana prodaja robe u malim količinama. Kad nam se jedna prodavnica dopada i kad osetimo da „nas tamo cene" mi ćemo se vraćati ponovo i ponovo. Maloprodaja je stara koliko i trgovina sama. Primeri maloprodaje su trgovci sa tezgi na Kaleniću, prodavci robe sa automobila na Bulevaru, prodavci od vrata do vrata, Maxi supermarketi, Kika ili Home Shopping kanal na televiziji.

Koja je osnovna svrha maloprodavca ili trgovca uopšte? Da zadovolji potrebe, želje i zahteve određene grupe kupaca. To postiže kroz kombinaciju robe (u maloj količini) i usluge (tako što daje odgovarajući nivo podrške) koje postižu efekat zadovoljenja potrebe ili želje.

Da pogledamo detaljnije kakvu vrednost donosi trgovac, koja je to njegova dodata vrednost:

- proizvod ima **oblik ili formu** koji je prihvatljiv za kupca. Trgovac retko obezbeđuje sirovi materijal (osim specijalizovanih trgovaca građevinskim materijalom) nego gotove proizvode ili usluge. Mene može da interesuje upakovani aranžman: avio karta, transferi, hotel, izleti, dodatne pogodnosti, kao što je vodič.
- trgovac je lociran na pogodnom **mestu** na kome kupac želi da kupuje.
- **vremenska pogodnost** – trgovina je otvorena onda kada je to kupcima „zgodno" ili potrebno.
- pogodnost u prenosu **vlasništva** nad proizvodom koji je napravila jedna firma na krajnjeg korisnika, transfer garancije, preuzimanje odgovornosti za sve nedostatke proizvoda na sebe (buđav hleb, neispravan daljinski upravljač, neudobne cipele).

Pošto kupci obavljaju ponovnu kupovinu kod trgovca, uspostavlja se određeni odnos između trgovca i kupca. Ovo nije odnos „jedne večeri" gde prodavac prodaje ono što tada ima, nego ponovljena kupovina.

Naravno, trgovina je preduzeće i kao takvo, cilj mu je da napravi profit. Trgovac nije neki dobričina koji zadovoljava potrebe i želje, to je posao za Deda Mraza. Trgovac mora da napravi profit da bi preživeo i ostao u biznisu. Zbog toga ćemo trgovca uvek posmatrati u tom kontekstu, kao nekoga ko treba da napravi novac na transakciji.

Da bismo bolje razumeli trgovce i napravili bolju klasifikaciju koja će nam pomoći pri razmatranju marketinških karakteristika, pogledaćemo dve vrsta klasifikacija, koje vizuelno izgledaju kao poznate matrice 2 x 2.

Pogledajmo prvo odnos između momenta kada se proizvod konzumira i intenzitet kupovnog iskustva. Kupovno iskustvo posmatramo u smislu mogućnosti kontrolisanja i manipulisanja okolinom u kojoj kupac donosi odluku. Kada proizvođač prepusti drugoj firmi, trgovcu, kontrolu nad prodajnim procesom svog proizvoda, onda je to iskustvo „udaljeno". To su obično proizvođači i B2B distributeri koji su udaljeni u trgovinskom lancu od potrošača. Proizvođač koji nudi robu za trenutnu upotrebu su direktni proizvođači ili snabdevači. Primer su ovde prodavci od vrata do vrata.

Firme koje imaju veći uticaj na nivo kupovnog iskustva kupca su obično mnogo bliže kupcu i dakle nalaze se na samom kraju lanca vrednosti. Ako se roba odmah koristi, to su provajderi usluga (na primer bioskop). Ako se ta roba koristi kasnije, to su trgovci, maloprodavci. Primer iz iste oblasti bi bio prodavac filmova na DVD, ili specijalizovani ili kao robna kuća ili hipermarket (Tempo, Mercator).

	Kupovno iskustvo	
	Udaljeno	Uticajno
Korišćenje trenutno	„Direktni“ proizvođač	Izvršilac usluge
Korišćenje odloženo	Proizvođač	Maloprodavac

Tabela 1-1 Klasifikacija trgovaca[1]

Sada kada smo razumeli položaj maloprodavca u odnosu na kupovno iskustvo, hajde da klasifikujemo maloprodavce prema širini asortimana. Prvo, da razumemo šta je to asortiman.

Asortiman proizvoda ili usluga jednog trgovinskog preduzeća čini skup svih artikla robe ili set usluga koje su predmet trgovanja, odnosno servisiranja. Ovde se radi o vrsti, tipu i kvalitetu proizvoda, dizajnu, pakovanju, veličini pakovanja, brendu i dopunskim sadržajima ponude kao što su transportne, finansijske, servisne, savetodavne i druge usluge.

	Kupovno iskustvo	
	Visoko	Osrednje
Veliki broj proizvoda	Generalista (radnja)	Generalista (isporuka)
Mali broj proizvoda	Specijalista (radnja)	Specijalista (isporuka)

Tabela 1-2 Klasifikacija maloprodavaca[2]

Maloprodavac koji ima visoki stepen kontrole nad iskustvom koje kupac ima, obično to ostvaruje u sopstvenom objektu, radnji ili prodavnici. Zavisno od širine asortimana, tj. broja proizvoda koje maloprodavac nudi, razlikovaćemo generaliste (masovne maloprodavce) i specijaliste. Generalista je Tempo, Apple shop je specijalista. Ako posmatramo nivo kupovnog iskustva razlikovaćemo prodavac obuće ili odeće koji ima radnju i onoga koji to prodaje preko kataloga ili interneta.

1 Sullivan M, Adcock D, *Retail Marketing*, Thomson Learning, 2006, str. 4.
2 *ibid*, str. 5.

1.1. MARKETINŠKA ULOGA MALOPRODAVCA

Marketing u trgovini ima dve osnovne funkcije:

- da privuče kupca u prodavnicu i
- da „ubedi“ te koji su ušli da potroše što je moguće više.

Naravno, u ovom procesu, pošto kupaca nema neograničeno mnogo, kupac treba da bude zadovoljan kako bi se ponovo vraćao i obavljao ponovljene kupovine na istom mestu, kod istog trgovca. Odnos između kupca i trgovca je dvosmeran, imidž trgovca, njegov „brend“ obećava da će očekivanja kupca biti ispunjena, ili nadmašena, za uzvrat, trgovac „očekuje“ da će se odnos sa kupcem uspostaviti na lojalnosti i da će mu se zadovoljni kupac vraćati.

Da se razumemo, marketing nije samo prodaja i promocija, nego je to skup svih aktivnosti koje trgovac preduzima kako bi zadovoljio potrebe i želje kupaca. Da bi to postigao, trgovac mora da obezbedi kupcima kombinaciju robe i usluga koja je

- prihvatljiva (potrebe i želje kupca su zadovoljene ili nadmašene),
- finansijski dostupna (kupac ima dovoljno para da može da plati),
- pravovremena, tj. zadovoljene potreba je obavljeno u pravo vreme i
- pogodna je što se tiče lokacije, tj. obavljena je na pravom mestu.

Konkurencija

Marketing je upravljanje razmenom (menadžment transakcije) sa kupcima na najbolji mogući način. Trgovac ovo radi tako što se sve vreme osvrće oko sebe i posmatra konkurenciju, stvarnu i virtuelnu (koja „vreba“ sa Interneta!) jer šta vredi ako obezbedi zadovoljavajuću ponudu, ako konkurencija obezbeđuje superiornu ponudu.

Po čemu je marketing kod maloprodavca drugačiji od marketinga kod drugog igrača u trgovinskom lancu?

Ustvari, osnovni principi marketinga nisu ništa drugačiji za maloprodavca nego što su za bilo koju drugu snabdevačku organizaciju. Šta je različito je

- **trenutačnost** razmene (kupovina se obavlja sada i ovde) i
- **opseg delatnosti** koje maloprodavac mora da preduzme da sa jedne strane zadovolji kupca, da napravi profit i da mu taj kupac ponovo dođe.

Trenutačnost

Maloprodavac je u stalnom kontaktu sa kupcem, licem u lice, i stoga se oslanja na interaktivni marketing na mestu prodaje (engl. POS – *point of sale*). Pojam POS je uveliko ušao

u trgovački i marketinški žargon u Srbiji, te ćemo ga stoga često i ovde upotrebljavati kao oznaku mesta gde se obavlja prodaja – POS. Tako, postoje POS terminali koji se sastoje od čitača platnih i kreditnih kartica i prateća oprema, infrastruktura i softver.

Trgovac, odnosno zaposleni prodavci u maloprodajnom objektu svakodnevno su u direktnom kontaktu sa kupcima – oni komuniciraju, odgovaraju na pitanja, predlažu rešenja i pomažu u procesu odlučivanja. Ovaj direktni kontakt ima svoje prednosti i nedostatke, jer se radi sa faktorom koji je najteže kontrolisati – živom osobom! Ti kontakti i taj trenutak kada se kupac odlučuje, mi nazivamo **momenat istine** (engl. *moment of truth*). To je onih 5 ili 6 sekundi (u svetu) ili 27 sekundi (u Srbiji) u kojima kupac odluči da posegne za jednim proizvodom, a ne drugim. Momenat je trenutak kada firma ili isporuči ili ne isporuči proizvod ili uslugu koja se očekuje. To može biti kurirska služba koja kasni, taksi vozilo koje je prljavo ili neuredno, naručeno jelo nije onakvo kako smo očekivali. U maloprodajnom objektu, momenat istine je trenutak kada kupac poseže za onim proizvodom koji zadovoljava njegove potrebe i stavlja ga u korpu ili kolica. Maloprodavci koji transakciju razmene robe i novca sa potrošačem obavljaju u prodavnicama sa nekom vrstom samoposluživanja (npr. supermarketi i generalno prodaja robe široke potrošnje, FMCG) zbog prirode transakcije oslanjaju se manje na direktnu interakciju sa kupcem, a više na tehnike i veštine merčendajzinga čiji je cilj da obezbede okruženje koje podstiče kupovinu. **Merčendajzing** (engl. *merchandizing*) je proces planiranja, razvoja i prezentacije linije proizvoda na prodajnom mestu za identifikovanu ciljnu grupu kupaca.

Opseg delatnosti maloprodavca

U svakoj situaciji u kojoj postoji direktan kontakt između ljudi, posebno su značajne veštine interakcije i komunikacije prodavaca. Iako na prvi pogled izgleda da je maloprodaja samo prodaja, postoji veliki broj marketinških aktivnosti koje moraju da se odigraju, pre, za vreme i posle prodaje kako bi bili sigurni da je kupac zadovoljan. A zadovoljan kupac je onaj koji se ponovo vraća i kupuje u budućnosti.

Postoje dve značajne dimenzije marketinga u maloprodaji:

- kako **privući** kupca da dođe u naš maloprodajni objekat (fizički ili na Internetu) i
- kako „**ubediti**“ te kupce koji su došli, da zaista tu i obave kupovinu.

1.2. MARKETINŠKE PROMENE KOD MALOPRODAVCA

U XX veku desile su se tri velike revolucije u maloprodaji:

- uvođenje prodavnica sa **samoposluživanjem** u Americi 1920. godine, a u Evropi posle drugog svetskog rata (50-ih) i u Srbiji 60-ih. Prvi supermarket u Beogradu je bio na Cvetnom trgu i otvoren je 1958. godine. Pošto mi to volimo da spomenemo, ova „samiška" je bila prva i na Balkanu ;-)
- pomeranje fokusa sa proizvoda na **potrošača**, njegov lifestyle i način kako potrošač koristi i doživljava proizvod. Npr. Sony je prihvatio novi marketinški koncept koji naziva „segment solution" gde se tržište dakle, potrošači, ne tretira kao celo, masovno tržište nego se primenjuje *lifestyle segmentacija*. O tome ste učili u predmetu marketing.
- razvoj **Interneta** i pojavljivanje elektronske trgovine.

Samoposluga ili prodavnica sa samoposluživanjem

Moramo da zastanemo i da prepoznamo značaj fundamentalne promene koju je koncept prodavnice u kojoj kupac sam bira proizvod imao na razvoj marketinga u svetu. Šta se sve desilo:

- **pomeranje centra moći**. U tradicionalnoj prodavnici, sa tezgom, prodavac stoji iza tezge i isporučuje kupcu ono što on (trgovac) misli da je za kupca najbolje ili onu robu koju ima na lageru. Trgovac ima moć. On je znalac, ekspert, savetodavac. On poznaje robu. On poznaje kupca.
- **povećanje asortimana**. Samoposluga sadrži veći broj artikala po kvadratnom mestu prostora nego tradicionalni dućan sa tezgom.
- **jačanje koncepta brenda**. Pošto u samoposluzi kupac sam odlučuje šta će kupiti, proizvođači robe rade na promociji, reklamiranju i razvoju svesti o brendu svog proizvoda. Vi sada ne odnosite kući ulje koje vam je trgovac dodao preko tezge, nego Vital ili Dijamant koji ste sami odlučili da uzmete sa police bazirano na svesti koju imate o tim brendovima.
- **pomeranje fokusa trgovca sa direktne prodaje ka širem opsegu marketinških aktivnosti**. Sada imamo razne promocije na mestu prodaje, POS-u, koji podstiču prodaju, raspored artikala na policama, horizontalno i vertikalno, raspored, *layout*, putanje kojom se kupac kreće i drugim aktivnostima kojima se bazi trejd marketing (engl. *trade marketing*) i merčendajzing.

Kupovina preko Interneta

Pojava e-trgovine (engl. e-*commerce*) je ubacila klip u točkove popularne mantre koja su tri najvažnija faktora za uspeh maloprodavca: lokacija, lokacija i lokacija. Odjednom, kupac je oslobođen stege i ograničenja gde i kada će kupovati. Često vidimo da kupac odlazi u fizičke (engl. *brick*) prodavnice i proba odeću, obuću ili tehnički uređaj, pa onda tu istu robu kupi u virtuelnoj prodavnici (engl. *click*) na Internetu, jer je tamo dobio bolju cenu. e-Trgovine imaju često ili veći asortiman ili niže cene zbog nižih troškova poslovanja nego klasične prodavnice sa ljudima, zakupom prostora, troškovima struje za osvetljenje i grejanje/hlađenje i drugo.

Ovo je oblast u kojoj se promene dešavaju, skoro „*as we speak*" i nepametan je onaj koji se odluči da pravi predikcije kako i kojim putem će se ovaj oblik trgovine razvijati u budućnosti.

1.3. UKRUPNJAVANJE

Globalni trend u maloprodaji je opadanje broja „malih" maloprodajnih objekata i porast broja „velikih" objekata. Klasifikacija mali naspram veliki je po godišnjem prometu.

1.4. ISTORIJA MALOPRODAJE I TRENDOVI

Neke od značajnijih tačaka na putu razvoja trgovine i maloprodaje:

- putujući trgovci posećuju sela
- ustaljeni „pijačni „dan u selu ili varošici
- veći vašari, obično povezani sa verskim praznicima i svetkovinama
- početak industrijske revolucije 1850-ih godina
    - povećanje urbanizacije i gustine naseljenosti – povećanje broja maloprodajnih dućana i prodavnica koje služe toj gradskoj populaciji
    - pomeranje populacije sa sela u gradove, u potrazi za poslom i boljim životom
    - značajan porast industrijske proizvodnje robe
        - uspostavljanje sve dužih kanala distribucije kako bi se dosegli kupci
        - dostupnost ranije nedostupnih roba iz dalekih krajeva
        - dostupnost „egzotičnih" proizvoda (npr. pomorandže, banane)
        - industrijske hladnjače i dostupnost proizvoda i „van sezone"

- pomeranje vlasništva nad maloprodajnim radnjama sa porodičnih ka organizacionim (firmama) početkom XX veka
- pojava konglomerizacije maloprodajnih objekata uz stanice podzemne železnice i druge lokacije koje doživljavaju povećani protok ljudi
- robne kuće
- eksplozija koncepta samoposluživanja u maloprodaji 1950-ih godina
- razvoj automobilske industrije, autoputeva i predgrađa podstiče izmeštanje i koncentraciju prodajnih objekata u tržišne centre (shopping centre) u predgrađima, zgodno postavljenih pored autoputeva
- upotreba modernih medija u trgovini (telefon, radio, TV), kataloška prodaja
- prestanak značaja lokacije objekta – Internet
- globalizacija povećava dostupnost robe napravljene bilo gde u svetu – značaj logistike i distribucije, pitanje lojalnosti

1.5. POMERANJE „CENTRA TEŽINE“ U KANALU MARKETINGA

Tek nedavno, možda u poslednjih 10 do 15 godina, centar teže u distribucionom kanalu marketinga se pomerio sa proizvođača na trgovca. Trgovac je uvek igrao važnu ulogu u lancu, ali sada on postaje glavni igrač. Šta se desilo? Pogledajte poslednju stavku u nabrajanju istorijskih ključnih događaja – globalizacija. Globalizacija je pomogla da se moć koju su proizvođači istorijski imali istopi i prenese na trgovce.

Proizvođači su nekad bili mnogo veći od trgovaca (mereno godišnjim prometom). Proizvođači su odlučivali na kojim tržištima i kako će njihovi proizvodi biti distribuirani:

- intenzivna distribucija,
- selektivna distribucija ili
- ekskluzivna distribucija.

Proizvođači su recimo 1970-ih godina bili u stanju da diktiraju proizvode, određuju cene i upravljaju ponudom i potražnjom. Ovo je bila situacija na Zapadu, a kod nas, u Srbiji, to je bio rezultat centralizovane „planske privrede“ koja je imala za fokus proizvodnju, a ne trgovinu. Možda će vam biti interesantno da pogledate donju stranu neke srebrene kašičice napravljene u SSSR-u ili fotoaparata – videćete da je cena izlivena zajedno sa proizvodom ili odštampana još u proizvodnji. Proizvođač je diktirao maloprodajnu cenu. U Americi smo imali *Manufactured Suggested Retail Price* (MSRP) – cenu koju je proizvođač sugerisao kao maloprodajnu. Proizvođači su istraživali tržište i podaci o konkurenciji su se davali distributerima samo radi pomoći oko prodaje. Proizvođači su bili glavni oglašivači u medijima (pogledajte bilo koju epizodu Mad Men – Momaka sa Menhetna pa čete videti o čemu govorim).

Pomeranje centra težine se odigrao[3] na tri načina:

- porast maloprodajnih lanaca (Wal-Mart u Americi, Tesco u Engleskoj, Delta u Srbiji)
- razvoj i porast kvaliteta sopstvenih trgovinskih brendova (engl. *Private Label, PL*)
- kontrola robe i lagera (bar kod, informacioni sistem) omogućio je maloprodavcu neslućenu sposobnost poznavanja navika i potreba svog kupca. Ko poznaje kupca – kontroliše lanac!

Događaj koji je započeo ovu „revoluciju"je ukidanje koncepta MSRP u Americi i odgovarajućih sistema u Evropi.

Maloprodavac više ne zavisi od proizvođača šta je dostupno za prodaju, sada trgovac odlučuje šta je prihvatljivo za prodaju njegovoj potrošačkoj ciljnoj grupi. Maloprodavac određuje ko će biti njegovi glavni partneri (slučaj Tesco i Levi Strauss u Engleskoj, Wriggley žvake/Nelt i Delta Maxi u Srbiji).

1.6. TRADE MARKETING

Na ovom mestu se osećam pozvanim da istaknem mesto i značaj trade marketinga. Ovo je engleski izraz koji se, kao i mnogi drugi, duboko uvrežio u trgovini, posebno maloprodaji u Srbiji. Naravno, značenje engleske reči *trade* označava *trgovinu*, a u Americi (to znam pouzdano) i *zanat*. Ovde mi je bitan samo smisao trgovine.

Suština trade marketinga je da otkrije kako trgovac na malo razmišlja i šta ga motiviše. **Trade marketing** je disciplina u okviru marketinga čiji cilj je da poveća potražnju (prodaju) na nivou veletrgovca, maloprodavca ili distributera, umesto na nivou potrošača. Trade marketing je dakle B2B kategorija, *business-to-business*. Trade marketing se dešava na mestu prodaje (POS – *Point of Sale*). Radi boljeg razumevanja, BTL aktivnosti predstavljaju podskup trade marketinga.

Trade marketing je komponenta marketing miksa koja se odnosi na izgradnju potražnje na nivou trgovca, bilo da je to trgovac na veliko, na malo, ili distributer. Na primer, marketer može da ponudi posebne displeje i promotivne aktivnosti (o svom trošku) prema maloprodaji, a da za uzvrat dobije dodatni prodajni prostor.

Pogledajte sliku 1-2 (dole) koja pokazuje jedan od načina za promociju proizvoda i pospešivanje prodaje. Da je ovo bio samo element brend marketinga, to bi bio samo displej sa imenom, logom, fotografijom. Ali ovde postoji i dodatni element – prodaja. Izložena je roba koja se promoviše, spreman da bude kupljena, stavljena u korpu ili šoping kolica. Ovo je trade marketing displej. Displej ima ulogu dodatnog mesta izlaganja (dodatne

3 Sullivan M, Adcock D, *Retail Marketing*, Thomson Learning, 2006, str. 13.

šanse za kupovinu) sjedinjuje funkcionalnost i promociju brenda, atraktivnost i dobro pozicioniranje proizvoda. Kao potvrda uspešnosti inicijative je i porast tražnje (prodaje) ali i ostvarenje emotivnog odnosa potrošača sa brendom i stvaranje veće lojalnosti prilikom kupovine (uvrštavanje proizvoda u takozvani *auto mode* kupovine).

Trade marketing je nastao kao odgovor na značajnu promenu u ponašanju kupca. Bez obzira na svo silno bombardovanje reklamnim porukama sa TV, iz novina i sa bilborda, **70%** odluka[4] o kupovini se donose u prodavnici, na mestu kupovine (POS). Ovaj novi trend vodi ka povećanom značaju merčendajzinga i POS promocije nego ka programima usmerenim na potrošača. *Below the line* (BTL) promocija postaje sve značajniji fokus pažnje i napora većine kompanija koje se bave robom široke potrošnje kako bi se povećala prodaja. Ekspanzija velikih trgovinskih maloprodajnih lanaca i popunjavanje svih pogodnih teritorija stavlja merčendajzing u krupni plan. Stvaranje profita je prioritet broj jedan.

Slika 1-2 Bulk display koji pospešuje prodaju promovisanog proizvoda

Koje su sličnosti između (consumer) marketinga i trade marketinga?

Student odmah uočava sličnost sa consumer marketingom koji je fokusiran na potrošača i koji stvara sliku ponašanja kupaca. „Pa to vam je profesore Golijanin, isto kao brend marketing, samo je fokus pomeren, sa potrošača, na trgovca.“ Da, tačno. **Brend menadžment** i dalje ima pojačani zadatak da održi i poveća tražnju kod kupca, kao oblik B2C, *business-to-consumer* aktivnosti. Potrošač je taj koji identifikuje željeni proizvod i vrši kupovinu od maloprodavca. A da bi proizvođač ili distributer bio siguran da maloprodavac promoviše njegov proizvod, a ne konkurentski, ovde dobavljač mora da marketuje svoj proizvod kod maloprodavca. Trade marketing takođe uključuje ponudu različitih materijalnih i nematerijalnih pogodnosti za trgovca i kombinuje discipline marketinga i prodaje kako bi se ostvario profit.

4 www.motivationstrategies.com, 1.11.2008.

Koje su razlike između (consumer) marketinga i trade marketinga?

Marketing se trudi da razume ponašanje potrošača – šta su njihove potrebe, kako proizvod može da zadovolji te potrebe, koliko je relevantan i koje je odgovarajuće pozicioniranje što se tiče imidža i cene.

Trade marketing se odnosi na motivisanje trgovca da kupi proizvod od proizvođača ili distributera i da im dozvoli da izlože svoje marketinške materijale i displeje. Takođe, veoma važno, ovde se dogovaraju atraktivni uslovi trgovine i dodatnog prometa, rabata, *volume incentives* i drugog čime se odnos podiže na partnerski nivo. Cilj je zajednički – napraviti što veći profit.

Koga cilja trade marketing?

Partneri u trgovinskom kanalu kojima se bavi trade marketing su dobavljači (bilo da su proizvođači ili distributeri i trgovci) i vlasnici i operateri prodajnih mesta (maloprodavci).

Distributer/trgovac

Distributer/trgovac je partner u trgovinskom kanalu koji služi kao medijum da se roba isporuči i bude dostupna kupcima i potrošačima širom trgovinske teritorije. Njihova uloga je od kritičnog značaja radi potpune dostupnosti proizvoda prema krajnjem potrošaču. Gde god da se potrošač nalazi, distributer treba da mu dopremi rubu i stavi na raspolaganje za kupovinu. Dve najznačajnije vrednosti koje distributer ostvaruje u lancu su niski troškovi distribucije proizvoda za proizvođača i dostupnost proizvoda za potrošača. Distributer ili trgovac posluje na principu osnovne **marže** koju proizvođač ukalkuliše u cenu proizvoda. Pored ove osnovne marže, postoji ceo niz dodatnih programa i stimulacija koje variraju od vremena do vremena i od proizvoda do proizvoda. Trgovac može da bude maloprodavac koji prodaje direktno krajnjem potrošaču, veletrgovac koji prodaje drugim maloprodavcima ili moderni maloprodavac koji upravlja samoposlužnim objektima gde postoji i maloprodaja i veleprodaja (svetski primeri su Walmart, Carefour, Tesco).

Prodajno mesto

Prodajno mesto je maloprodajni objekat. Maloprodavac (*retailer*) je istovremeno jedan od kupaca koje cilja trade marketing. Planovi trade marketinga „gađaju" potrošače i kupce. Zadatak je trade marketinga da prodajna mesta snabde planovima koji stvaraju vrednost potrošačima i kupcima. Na mestu prodaje dobavljač dolazi u kontakt sa potrošačima.

Trade marketing miks

Trade marketing miks je podskup marketing miksa koji se odnosi na povećanje potražnje na nivou veleprodavca, maloprodavca ili distributora umesto na nivou krajnjeg korisnika. Dakle fokus je na trgovini, a ne na potrošaču. Tipični primeri elemenata trade marketing miksa su:

- Oglašavanje u specijalizovanim „trade" ili B2B publikacijama. Primeri u Srbiji su magazini Caffe & Bar za HoReCa industriju, Naša radnja (TP Kvin), *Progressive magazin* i prateći sajt www.crier.rs, DelVel-Pro-ov Market magazin i prateći sajt www.market-srbija.com.
- Lična prodaja,
- Cene na veleprodajnom nivou,
- Uslovi plaćanja,
- Usluga povraćaja robe,
- Rabati za posebno izlaganje,
- Promotivna podrška.
- Četiri veoma važne stvari u maloprodaji[5]:
- kako izgleda prodajno mesto,
- koliko dobro je organizovana komunikacija sa kupcem,
- kako je pozicioniran proizvod na prodajnom mestu,
- da li proizvod komunicira sa kupcem.

Metode trade marketinga

Osnovni metod trade marketinga je fokus na 4P bazične prodajne aktivnosti kao što su dopremanje robe, njeno izlaganje, promocija i cena. Naoružan podacima i poznavanjem suštine prodaje, trade marketing razvija tržnu strategiju u skladu sa brend strategijom. Da bi ostvarili prodajni obim i postigli željenu vrednost, trade marketing obezbeđuje podršku prodajnoj sili kroz podsticajne i dobro napravljene osnovne planove.

Prema rečima Milene Janjić, direktora marketinške agencije Composite iz Beograda, „danas nije dovoljno osvojiti srce i razum potrošača, nego je bitno imati i strateško partnerstvo sa trgovcem. Bitka za potrošača se sve više vodi na prodajnom mestu, a sve manje u njegovom domu. Razlog je što su potrošači postali dobro informisani, sve zahtevniji, manje lojalni, a sa druge strane maloprodajni lanci su sve moćniji dodatno uslovljavajući proizvođače. Ćak i najkvalitetniji proizvodi koji su potpuno relevantni kupcima, kao i najpoznatije i najpromovisanije robne marke, neće biti dostupne potrošačima ukoliko se ne

5 Izvor je web sajt Full-service marketing firme Composite iz Beograda, www.ccwbg.com, septembar 2008.

ostvari partnerski odnos sa trgovcima. Takođe, sve je intenzivniji razvoj trgovačke robne marke (private label) u svim cenovnim segmentima, od ekonomik do premijum ranga, i u svim kategorijama proizvoda, prehrambenim i neprehrambenim. Oni postaju sve ozbiljnija konkurencija etabliranim brendovima.

U ovakvom okruženju gde je ponuda proizvoda velika, a prostor na polici ograničen, proizvođači robnih marki robe široke potrošnje sve češće se susreću sa problemom kako da na samom mestu prodaje utiču na potrošača da on kupi upravo njihov proizvod.

Deo odgovora je u Trade Marketingu koji je deo ukupnog Customer Managementa i čiji je cilj stvaranje konkurentske prednosti održivog profitabilnog rasta brendova pokrivajući moderan i tradicionalan kanal distribucije. Trade Marketing obuhvata sve aktivnosti upravljanja brendom na mestu prodaje koje su u skladu sa strateškim razvojem brenda i kategorije proizvoda, fokusirajući se podjednako na potrebe trgovaca i krajnjih potrošača, odnosno ciljne grupe kojoj je proizvod namenjen.

Usled koncentracije tržišta maloprodaje sve češće dolazi do reorijentisanja Trade Marketinga: sa ukupnog tržišnog fokusa na fokus prema pojedinim ključnim kupcima koji diktiraju pravila igre u određenim kanalima prodaje (hipermarketi, supermarketi, soft i hard diskonti itd.) Da bi se neko bavio Trade Marketingom mora da zna jezik prodaje i marketinga i da poznaje tržište maloprodaje kroz različite kanale prodaje.

Uređenje maloprodajnog objekta

Izbor lokacije i spoljašnje i unutrašnje aranžiranje prodajnog prostora je ozbiljan posao u kom nema mesta improvizaciji. Osnovni razlog zbog koga se roba izlaže je podmirenje ljudskih potreba – praktičnih ili neopipljivih (vidi Maslovljevu hijerarhiju potreba), a to je i osnov sa kojim su povezani svi ostali principi, kriterijumi i metodi izlaganja.

Određivanje eksterijera i interijera je jedan od najboljih primera srećnog braka između umetnika i psihologa. Ovde se primenjuje i dizajn i psihologija. Nije uopšte neobično da je psihologija kao nauka najrazvijenija u zemlji sa najrazvijenijom trgovinom - SAD. Psihologija i ponašanje kupca je fundamentalno za uspeh trgovine – od izgleda, oblika, boje i pakovanja proizvoda preko intenziteta osvetljenja do pozicije police i položaja robe na gondolama. To sve ima snažnu naučnu potporu. Trgovina i tržište su već decenijama snažan drajver[6]za razvoj i psihologije i dizajna.

Psiholozi, dizajneri i marketari su trasirali put kojim kupac treba da ide kroz prodavnicu. Naravno on ima slobodu da ide kojim putem on želi, ali ga trgovac navodi na svoj put, a to je put veće marže, tj. većeg profita. Kad uđete u Mercator na Novom Beogradu prvo naletite na stvari zbog kojih niste došli - „igračke" za veliku decu (elektronika), igračke za decu, kućne drangulije. Ono što mi je potrebno: meso, riba, sir su na samom kraju. A dotle treba stići.

6 Driver (engl.) neko ko vozi, vozač, ali u smislu aktivnosti, nešto ili neko što pokreće na akciju, motivator, pokretač.

O ovome ćemo detaljno govoriti u poglavlju Dizajn prodajnog objekta.

Položaj trade marketinga u organizaciji proizvođača ili distributera

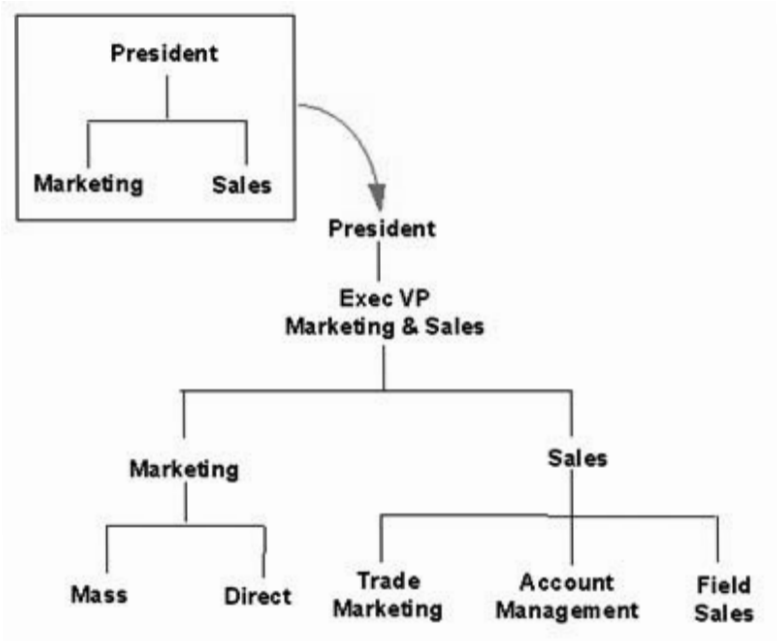
Uvođenje koncepta trade marketinga u proizvodne i veleprodajne organizacije je počeo u Americi još krajem 1980-ih i početkom 1990-ih godina. Tada je ustvari kulminirao proces decentralizacije, difizije, jačanja data baza i slično.

Slika 1-3 Šema decentralizacije marketinga (Izvor: Profesor John M. McCann, http://www.duke.edu/~mccann/cpg/cg-chg.htm)

Bio sam svedok partnerske saradnje između giganata maloprodaje, **Wal-Marta** i giganta FMCG proizvoda, **P&G** koji je uticao da se i organizaciona struktura prodaje i marketinga firmi promeni, u skladu sa slikom 1-4. Strateška promena fokusa proizvođača i veletrgovaca/distributera i focus na kupca (maloprodavca) izazvala je promenu u organizacionoj šemi firme. Pažnja – forma (struktura) prati strategiju! Marketing se podelio na masovni (ATL) i direktni (BT L), a prodaja je dobila mnogo fokusiraniju poziciju kroz:

- prodavce na terenu
- (key) account menadžere, i
- trade marketing

Iako ovaj aspekt ulazi u Menadžment u trgovini i u tom ćemo predmetu više i dublje diskutovati, ovo je bilo pravo mesto da se student upozna sa značajem trade marketinga.



Slika 1-4 Strateška promena fokusa proizvođača i veletrgovaca/distributera

1.7. RELATIONSHIP MARKETING

Bum e-biznisa, takozvani .com ili „dot com" je izazvao pravu eksploziju raznih B2B biznis modela. Bilo smo svesni toga u Silikonskoj dolini (onoj u Kaliforniji) da moramo da imamo novi model marketinške interakcije kada kompanije posluju preko Neta. Dot com je inače odgovoran za „izmišljotine" kao što su B2B i B2C. Šta vam zvuči više sexy: maloprodavac / trgovina na malo ili B2C. Wow! Koje vreme i koje iskustvo. Ahhhh.

Pošto se međuljudska interakcija smanjivala, intuitivno smo osećali da moramo imati mnogo više transparentnosti i otvorenosti u komunikacijama posebno vezano za marketing u uslugama. Sećam se dana kada bi imali po nekoliko sastanaka, pričali o svojim planovima i novim biznis modelima, zaštićeni samo NDA[7].

Relationship marketing označava sve marketinške aktivnosti usmerene ka uspostavljanju, razvoju, i održavanju (a kada stvari ne idu kako je dogovoreno, i terminaciji) uspešnih razmena u okviru odnosa. „Razmena u okviru odnosa." Šta Vam to sad pa znači, profesore Golijanin? Kako organizacije grade poslovni odnos, a ljudi privatni odnos (engl. *relationship*), oni stalno nešto razmenjuju: informacije, opipljivu robu i neopipljivu intelektualnu

7 NDA je Non-Disclosure Agreement. Ugovor o neodavanju tajne.

svojinu, *know-how*, uče jedna od druge (iako nisu konkurenti, nego susedni igrači u lancu vrednosti), gradeći ono što je najvažnije u svakom odnosu – uzajamna korist i poverenje. *Relationship marketing* možemo čak sagledati kao neku vrstu bankovnog računa koji meri nivo poverenje između firmi koje sarađuju. Dakle, ovo je prilično „filozofska" dimenzija, ono što bi Amerikanci nazvali *touchy-feely*, ali istovremeno najbolja alatka koju dobavljač i kupac, odnosno trgovac i klijent imaju kako bi razvijali dugotrajne poslovne odnose zasnovane na uzajamnom poverenju, a sa ciljem ostvarenja uzajamne koristi, *win-win*. Obe strane moraju da vide da je povećanje dodate vrednosti za obe strane ustvari nagrada koja proističe iz odnosa.

Trgovac koji prodaje turističke potrepštine turistima u nekom mestu za odmor uglavnom nema razloga ni potrebe da razvija dobre i dugotrajne odnose sa svojim kupcima. On se fokusira na merčandajzing i promociju. Ovo je posao za „jednu noć." Za razliku, supermarket želi da ima kvalitetan odnos sa svojim kupcem kako bi mu se ovaj vraćao i tu ostavljao novac predviđen za dnevne kupovine. Ovaj trgovac se fokusira na relationship marketing.

Ako nijedna strana nema želju da se posveti odnosu, kao na primer u slučaju prodavnice na ćošku koja nema konkurenta bližeg od, recimo, 200 metara, onda je meni kao kupcu samo bitno da znam šta tamo mogu da kupim, i da su otvoreni svaki dan do ponoći.

Rlationship marketing se najbolje razvija u tri koraka, i to sledećim redosledom:

- trgovac treba da **uspostavi** direktan kontakt sa svojim kupcem,
- treba da **dobro upozna** svoje kupce, njihove cikluse nabavke, navike vezane za kupovinu i sve što je neophodno za izgradnju odnosa, i
- trgovac treba da razvije **sistem** za brigu o kupcima fokusiran na kupca.

Svaki student marketinga prepoznaje da su prva dva koraka duboko ugrađena u svakom dobrom marketinškom programu trgovca robom na malo: uspostavi direktan kontakt sa kupcem i dobro ga upoznaj. Fino. Razvoj sistema brige o kupcu je problem za mnoge maloprodavce, posebno za one koji se bave prodajom na principu samousluge, pošto je njihov kontakt sa kupcem inherentno površan.

Da ne zaboravim, za gradnju dobrih odnosa potrebno je još nešto – posvećenost. Stranke moraju da se posvete jednom odnosu, da se *komituju* (ha, ha, ha evo engleskog *commitmenta* kako se pojavljuje) jedan prema drugom.

1.7.1. KORISTI OD RELATIONSHIP MARKETINGA

Trgovina na malo je jedna od industrijskih grana zasnovani na usluzi, a jedan od ciljeva marketinga je da obezbedi zadovoljstvo kupaca. Sada vidimo zašto trgovac na

malo mora da bude zainteresovan za ulaganje u razvoj relationship marketing na osnovu sledeće dve pretpostavke koje rade u sinergistički, stvarajući pozitivan krajnji ishod:

- kvalitet odnosa sa kupcem može da poboljša **nivo zadovoljstva** koji kupac percipira da dobija, i
- što je veći nivo zadovoljstva, to će odnos duže trajati, a što odnos duže traje, više će se kupovnih razmena odigrati, tj, trgovac će ostvariti veći povraćaj na uložena sredstva u relationship marketing, odnosno **pozitivan finansijski efekat**.

Uhh. Prošli smo kroz svaki korak procesa i videli da se ovde zaista radi o marketingu koji donosi vrednost, *value-based marketing* koji leži u osnovi CRM – Customer Relations Managementa. A pošto je CRM menadžerska kategorija, ostavićemo je za sledeći semestar, za predmet Menadžment u trgovini. Sa marketinške tačke gledišta, vrednost je razlika između koristi i žrtve koje kupac percipira da dobija, odnosno čini:

VREDNOST = PERCEPCIJA KORISTI – PERCEPCIJA ŽRTVE

Koristi koje donosi relationship marketing se dodaju drugim koristima koje kupac dobija kupovinom, tako uvećavajući razliku, odnosno percepciju vrednosti.

1.8. PITANJA I PROBLEMI

1. Opišite efekte značajne „revolucije u trgovini."
2. Opišite značaj lanca vrednosti.
3. Šta su to kanali marketinga?
4. Koje su sličnosti, a koje razlike između proizvođača i trgovca?
5. Opišite najznačajnija dešavanja i promene u istoriji maloprodaje.
6. Diskutujte buduće trendove u trgovini.
7. Diskutujte buduće trendove u maloprodaji.
8. O kakvom to gravitacionom centru „težine" govorimo u trgovini?
9. Opišite relationship marketing.
10. Šta je to „vrednost" koju potrošač dobija kupovinom određenog proizvoda ili usluge.

2. KUPAC

U ovom poglavlju ćemo da saznamo sve o kupcu. Jer, ako to ne znamo, kakav će nam biti uspeh našeg trgovačkog biznisa.

Cilj svakog trgovca, kao uostalom i svakog drugog biznisa, je da maksimizira promet (i još važnije, profit) od svakog kupca, novog ili ponovljenog. Da bi u ovome uspeo, trgovac mora da ima jasnu predstavu šta potrošača vodi ka kupovini, i još važnije na dugi rok, šta ga vodi da ponovo kupuje u istom prodajnom objektu.

2.1. POTREBE, ŽELJE, ZAHTEVI

Potrebe (engl. *need, want*) - stanje u kome se oseća nedostatak osnovnih stvari kao što su hrana i odeća i složenijih kao što je pripadanje. Primeri: Gladan sam. Žedan sam. Hladno mi je. Niko me ne ceni.

Potrebe kod ljudi mogu da se generišu iz dve vrste stanja:

- **fiziološka** stanja (biogena). Ova stanja su uglavnom pobuđena automatski, kao što su glad i žeđ.
- **psihološka** stanja (psihogena) koja nastupaju iz neke vrste tenzije. Ovde su ponos, ljubav, neizvesnost, ljubomora

Poznato je da se na biogene potrebe može teže uticati, nego na psihogene. Ako vam se ne pije kafa, čak i popust od 90% vas neće pomeriti da naručite taj produženi espreso sa mlekom za samo 10 dinara.

Želje (engl. *desire*) - oblik koji ljudske potrebe dobijaju pod uticajem spoljne kulture i individualne ličnosti. Primeri: Hoću pljeskavicu. Molim vas malo vode. Imate li topliji duksić? Eh, da mi je da imam A6, *pa makar i polovan*.

Zahtevi (engl. *demand*) – ljudske potrebe podržane kupovnom moći. Primer: Imam novca da kupim ... .

2.2. MASLOVLJEVA HIJERAHIJA POTREBA

Svaki udžbenik marketinga i menadžmenta posveti više ili manje pažnje presudnom radu Dr. Abrahama Maslova (Abraham Maslow), psihologa koji se bavio ponašanjem ljudi i koji je zaključio da se oni ponašaju u skladu sa svojim stvarnim ili prividnim potrebama. On je stvorio poznatu „Maslovljevu" piramidu (hijerarhiju) potreba (Slika 2-1). Hijerarhija potreba je rangirana lista potreba koja ukazuje da se potrebe na nižem nivou moraju zadovoljiti pre nego što se zadovoljavaju potrebe na višim nivoima. Ili, gledano sa drugog kraja, marketari ponekad zaborave da se potrebe na višem nivou mogu zadovoljiti samo ako su potrebe nižeg nivoa zadovoljene. Teško da ćete prodati brendirane naočare za sunce nekome kome krče creva jer nije jeo ceo dan.

Slika 2-1 Maslovljava piramida hijerarhije potreba

Osnovne potrebe su potrebe za hranom, odećom i krovom nad glavom. Osnovne potrebe velike većine stanovnika Srbije su zadovoljene. Nažalost, postoji jedan sloj stanovništva koji je ugrožen i koji ne zna kako će vezati kraj sa krajem. Logično je da i ne pokušavate da im prodate Chanel naočare ili najnoviju Nokiu.

Bezbednost. Osoba mora da se pobrine da su osnovne potrebe trajno zadovoljene i da ih može sačuvati. Da bismo imali stan i otplaćivali kredit, potreban nam je posao. Posao i plata koja sa njim ide omogućava nam pribavljanje hrane, staranje o porodici. Gubitak posla dovodi u opasnost zadovoljenje osnovnih potreba. Kupovina *brand name* proizvoda koji vi prodajete je za njih laka odluka, jer ne može niko da ih optuži da su doneli pogrešnu odluku. Ako je vaš proizvod nov ili manje poznat, vi morate ovu brigu da ozbiljno uzmete u obzir u vašem prodajnom pristupu.

Društvena prihvaćenost je sledeća stepenica na kojoj želimo da smo prihvaćeni kao članovi jedne društvene grupe. Pritisak kolega ili prijatelja i prihvaćeni stilovi i norme ponašanja sada postaju najbitniji faktori odlučivanja pri kupovini. Prilazite im sa „vaše kolege u drugoj firmi su takođe kupili", „svi to već imaju", „to je *in* ili *cool* ovog leta" kako bi povećali vašu verovatnoću uspešne prodaje. Povezujete karakteristike vašeg proizvoda ili usluge sa društvenim okruženjem. Da li vam klijent može reći ne kad joj kažete „svi uspešni menadžeri već su kupili naše suplementarno zdravstveno ili životno osiguranje!"

Poštovanje (engl. *esteem*) izražava našu želju da se istaknemo, ne samo da smo deo neke grupe, nego i da se istaknemo i da nas drugi članovi grupe poštuju. Želimo da povećamo svoju ličnu vrednost u očima drugih. „Zašto da ne budete među prvima koji su kupili naše dopunsko zdravstveno ili životno osiguranje!" izazvaće željeni efekat liderstva i isticanja.

Samo-dostignuće je ono američko *I can*, «mogu da budem ono što želim», «mogu da postignem ono što želim» podiže vaše zadovoljstvo samim ili samom sobom. Želite da se dobro osećate u svojoj koži i da vam je zadovoljstvo da se družite sa samim sobom. Vi ćete ovu potrebu lakše zadovoljiti kada kažete kupcu da će «biti ono što zaista jeste» ili da će im «MBA diploma pomoći da zaista pokažete svoj puni potencijal.»

Samo prevazilaženje. Pred kraj života, Dr. Maslov je stavio sreću i ispunjenje i doprinos pokolenjima iznad samo dostignuća, dakle na vrh piramide potreba. On je ovo nazvao samo prevazilaženje[8] (engl. *self-transcendence*). Bili smo svedoci u junu 2006. godine veličanstvenog donatorskog čina kada je drugi najbogatiji čovek na svetu u tom trenutku, Warren Buffett poklonio 80% svog bogatstva (37 milijardi dolara) Gates Fondaciji. Doprinosi velikana poput Tesle ili Njutna ili Ajnštajna definitivno potpadaju u ovu kategoriju. No, možete se pitati kakve ovo ima veze sa vama kao prodavcima i da li smo i mi ili naši klijenti u ovoj ligi. Mislim da jesmo i da treba da budemo. Svaka osoba koja stremi da ostavi „pečat" na budućnost, na pokolenja spada u ovu kategoriju.

8 Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People,* (Free Press, 2004), str. 11.

Slika 2-2 Kese za kupljene artikle

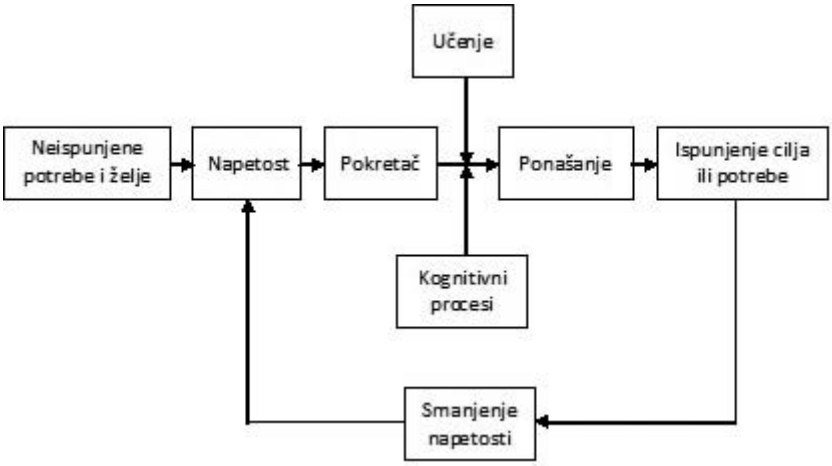
Problem

Neko nosi kesu koja je brendirana sa poznatom, skupom firmom. Ili kesu „fensi“ radnje. Možete li ovde prepoznati Maslova? Na kom nivou hijerarhije potreba se ta osoba nalazi?

2.3. MOTIVACIJA KAO PSIHOLOŠKA SILA

Nadam se da ćete imati predmet Ponašanje potrošača u kome ćete naučiti sve što treba da znate o nauci (psihologiji na prvom mestu) koja stoji iza nas marketara i pomaže nam u razumevanju potrošača.

Motivacija je psihološka sila unutar pojedinaca koja ih pokreće na akciju.



Slika 2-3 Model motivacionog procesa (Schiffman LG i Kanuk LL, slika 4-1, str. 88.)

Slika 2-3 prikazuje logički sled motivacionog procesa od svesti potrošača da mu nešto „fali“ do zadovoljavanja ili ne-zadovoljavanja te potrebe ili želje.

2.4. ODLUČIVANJE

Odluke koje kupac čini prilikom procesa kupovine sadrže ceo niz složenih grupa faktora:

- percipirana podudarnost između ponuđenog proizvoda i potrebe koju kupac ima,
- stepen i intenzitet posvećenosti pojedinačnim kupovinama,
- maloprodavac mora da se izbori da privuče kupčevu pažnju,
- maloprodavac mora da bude siguran da bar jedan od ponuđenih artikala pripada skupu prihvatljivih alternativa koje je kupac formirao,
- ponekad je izbor maloprodavca važniji od konačnog izbora proizvoda. Ovo se dešava onda kada kupac treba da obavi kupovinu grupe predmeta, a ne samo jednog. Ponekad, čak iako izbor proizvoda ima kritičnu važnost, izbor maloprodavca postaje važan faktor u odlučivanju kupca.

Tri najznačajnije faze u procesu odlučivanja su:

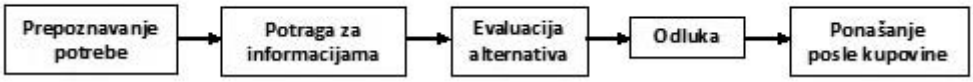
- prepoznavanje potrebe
- istraživanje i evaluacija alternativa
- akcija

Sve ove faze su prisutne bez obzira ka jednostavnost ili složenost nabavke, i malu ili veliku cenu, rizik i drugo. Jedino je vreme provedeno u pojedinim fazama različito.

Ako primenimo ovaj 3-fazni model na odlučivanje potrošača u procesu kupovine, dobijemo potpuniju sliku primenjenu na ponašanje potrošača u trgovinskom okruženju:

- buđenje potrebe (prepoznavanje želje)
- prikupljanje informacija (koje su alternative)
- evaluacija (koja alternativa je najbolja?)
- kupovina (kupiti ili ne, koji proizvod, koliko, kada)
- evaluacija posle kupovine (da li sam dobro kupio/la?)

Grafički, ovaj proces izgleda kao na donjoj slici (Slika 2-4).



Slika 2-4. Proces kako kupac odlučuje o nabavci

Buđenje potrebe može doći spolja ili iznutra. Ali, bilo kako bilo, ne postoji taj marketinški genije koji će stvoriti potrebu. AKO KUPAC NEMA POTREBU – NEĆE KUPITI!

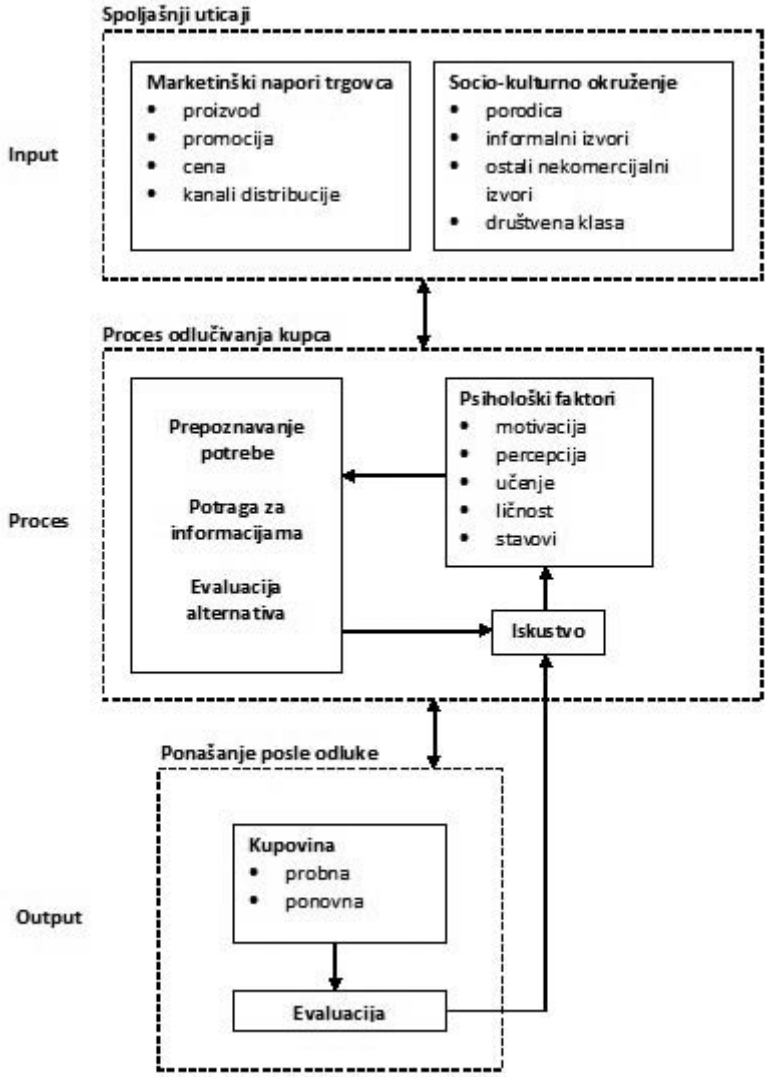
Kada je potreba pobuđena, potrošač počinje da traži načine da je zadovolji. Počinje potraga za informacijama, unutrašnjim (sećanje) i spoljašnjim.

2.5. UTICAJI

Šta sve utiče na kupca? I o čemu sve treba da razmišlja trgovac kada proučava svog kupca[9]:

- demografija
- životni stil, lifestyle
- potrebe i želje
- odnos prema kupovini i ponašanje
- akcije trgovaca
- uticaji o
- okoline

9 Berman B, Evans JR, *Retail Management – A Strategic Approach, Prentice Hall*, 11th Edition, New Jersey, 2010.



Slika 2-5 Pojednostavljeni model kako potrošač donosi odluku o kupovini

(Schiffman LG i Kanuk LL, slika 4-1)

2.6. PONAŠANJE KUPCA

Idete mračnom, potpuno pustom Knez Mihajlovom ulicom. Kasno je. Odjednom čujete oštar zvuk. Kako reagujete? Osvrnete se brzo. Adrenalin je već počeo proces otpuštanja šećera u mišićima i spremni ste da se tučete ili bežite. Fight or flight. Ista situacija, ista ulica, ali popodne je, nedelja, puno šetača i šopera. Istri zvuk. Kako reagujete? Verovatno taj zvuk nećete ni primetite, a kamo li ga proceniti opasnim po život.

Reakcije zavise od spoljašnjih uticaja i unutrašnjih procesa. Bilo da su situacije u kojima nam je ugrožen život ili smo spremni za kupovinu. Ljudi, kao i druge životinje se ponašaju i reaguju u skladu sa fiziološkom i psihološkom strukturom i neposrednom okolinom. Model ponašanja životinja i ljudi, uključujući potrošače se zove SOR: Stimulus – Organism – Response ili na srpskom Stimulus – Organizam – Reakcija.

2.6.1. SOR MODEL PONAŠANJA KUPCA

Kada je izložen spoljašnjim stimulusima (svemu onom što se može osetiti čulima), potrošač (organizam) će procesirati te stimulusima unikatno individualan način i reagovati (ponašati) se u skladu sa tim. Što bolje trgovac poznaje mehanizme reagovanja potrošača, to će bolje predvideti reakciju na njegove stimuluse. Da pojednostavimo, trgovac će dizajnirati prodajno okruženje tako da pravi stimulusi budu primljeni od strane potrošača koje će kod njega izazvati pravu vrstu reakcije. Stimulusi u ovom slučaju može da bude sve što kupac može da čuje, vidi, pomiriše, okusi i dodirne u prodavnici. Prava vrsta reakcije je ili obaviti kupovinu ili stvaranje pozitivne slike u svesti o prodavnici ili ponuđenim proizvodima.

Slika 2-6. SOR model ponašanja kupca

Iako je gotovo nemoguće proizvesti željeni ishod sa 100% verovatnoćom, jer ljudi su kompleksna bića, činjenica da možemo da **utičemo** na ponašanje kupca je već velika sama po sebi.

Da li se isti kupac ponaša isto u situaciji kada kupuje različite predmete? Verovatno da ne – kupiti veknu hleba ili automobil, sigurno da nije isto. Radi se o različitom stepenu uključenja i posvećenosti, jer se radi o različitim stepenima familijarnosti sa predmetom i rizikom koji odluka nosi sa sobom.

Pogledajmo različite nivoe uključenosti i razlike između proizvoda i dobićemo četiri tipa ponašanja kupca (Tabela 2-1)

Razlika između proizvoda	Visoka uključenost	Niska uključenost
Percipirana kao velika	**Složeno ponašanje** (stanovi, garderoba, kola, nakit) *„Prikupila sam sve informacije i uporedila sve karakteristike. Tek kad sam bila ubeđena da je to pravo, odlučila sam da kupim.“*	**Potraga za varijetetom** (grickalice, pivo, špageti) „Ne interesuje me koji proizvod *ću kupiti, ali tako su različiti, pa uvek probam neki drugi.“*
Percipirana kao mala	**Ponašanje koje smanjuje disonancu** (auto gume, PC, osiguranje) *„Ovo je bitna nabavka, ali sve je tako slično ovih dana.“*	**Ponašanje iz navike** (dezodorans, benzin, prašak za pranje veša) *„Poznajem taj brend i znam da radi posao, zato ga uvek i kupujem.“*

Tabela 2-1 Četiri tipa ponašanja kupaca (Sullivan i Adock, str. 51)

Dva ekstrema u ponašanju kupaca su:

- **hedonisti** – oni koji uživaju u procesu. Devojke koje uživaju u probanju stotina komada odeće će ovde veoma lako da se prepoznaju.
- **utilitaristi** – oni koje interesuje krajnji rezultat. Kupio sam majicu.
- U zavisnosti od tipa kupovnog procesa koji ima je „prirodan,“ prepoznajemo tri tipa kupaca:
- **planeri** su kupci koji su prilično kruti prilikom odlučivanja
- **semi-impulsivni** kupci pokazuju neki stepen fleksibilnosti pri donošenju odluka
- **impulsivni** su oni kupci koji imaju veliki stepen fleksibilnosti pri donošenju odluka

2.6.2. FAKTORI TRGOVINSKOG OKRUŽENJA KOJI UTIČU NA SOR MODEL

Osnovni faktori okruženja koje postoji u trgovinskom objektu i njihov uticaj na ponašanje kupca su sažeti u tabeli 2-2.

Faktor	Opis
Fizičko okruženje	Lokacija i fizičke karakteristike unutrašnjosti prodajnog objekta
Društveno okruženje	Drugi kupci i prodavci
Definicija zadatka	Svrha kupovine
Psihološko stanje	Interne karakteristike, karakter, raspoloženje kupca
Vremenska perspektiva	Vremenski faktori

Tabela 2-2 Faktori okruženja koji utiču na ponašanje kupaca

Fizičko okruženje

- unutrašnji
  - raspored
  - prezentacija robe
  - atmosfera
- spoljašnji
  - arhitektura
  - natpis
  - izgled (čistoća, veličina, …)

Društveno okruženje je bitan faktor jer uključuje interakciju sa drugim osobama:

- kultura i ponašanje
- društvena klasa
- referentne grupe
- lifestyle
- gužva (stiska)

Definicija zadatka i psihološko stanje

- percepcija
- učenje

- motivacija
- ličnost
- verovanja i stavovi

Vremenska perspektiva

- vreme za kupovinu
- putovanje do mesta kupovine
- koliko često se obavlja kupovina
- vremenska ograničenja

2.7. ZAŠTO POTROŠAČ KUPUJE KOD JEDNOG ODREĐENOG TRGOVCA

Da, zašto se kupac odluči da „pazari“ kod jednog, određenog trgovca, odnosno u jednom određenom maloprodajnom objektu:

- zgodno, blizu, pristupačno
- dobar asortiman
- dobra usluga (dobar odnos prema kupcu)
- U Solunu dinar somun, a do Soluna sto somuna.

Zašto je kupac bitan za trgovca? Proizvođač često i ne dolazi u direktan kontakt sa kupcem (osim kroz ispitivanje tržišta i fokus grupe), ali trgovac je stalno sa kupcem, licem u lice. Uvek. Primeri: odeća, obuća, patike. Kada ste poslednji put videli ili razgovarali sa predstavnikom firme Nike ili Mango? Oni možda ni ne znaju da pokažu na mapi gde je Beograd ili Srbija. A da li ste razgovarali sa prodavačicom u prodavnici sportske opreme Đak koja vam je ljubazno pomogla oko izbora patika?

2.8. LOJALNOST POTROŠAČA

Već smo više puta rekli, a nije zgorega da ponovimo da marketing u trgovini ima dve osnovne funkcije: prvo, da **privuče** kupca u prodavnicu i drugo, da „ubedi“ te koji su ušli da potroše što je moguće više.

Naravno, u ovom procesu, pošto kupaca nema neograničeno mnogo, trgovac želi kupce da „reciklira“ i ponovo upotrebi. Da bi se to desilo, kupac treba da bude zadovoljan kako

bi se ponovo vraćao i obavljao ponovljene kupovine na istom mestu, kod istog trgovca. Odnos između kupca i trgovca je dvosmeran, imidž trgovca, njegov „brend“ obećava da će očekivanja kupca biti ispunjena, ili nadmašena, a, za uzvrat, trgovac „očekuje“ da će se odnos sa kupcem uspostaviti na lojalnosti i da će mu se zadovoljni kupac vraćati.

Većina kupaca je sofisticirana, samopuzdana, iskusna i zahtevna kada se radi o maloprodajnim nabavkama. Zadovoljstvo ne dovodi automatski do ponovljenog biznisa, mada generalno pomaže. Lojalnost potrošača prema određenoj trgovini zahteva izvesnu posvećenost, obavezivanje jedne vrste i ima pored finansijskih i određene **emocionalne** odrednice.

Jedna pomalo „bajata“ engleska studija iz 1995. godine prikazuje[10] lojalnost kupaca u okviru tri popularne kategorije proizvoda i usluga. Samo 17% kupaca su bili lojalni prema svojim dobavljačima u preko polovini kategorija proizvoda koje su kupovali.

Rang	**FMCG (pakovana roba)**	**Finansijske usluge**	**Bela tehnika**
1	Kvalitet (46%)	Usluga (46%)	Kvalitet (36%)
2	Cena (35%)	Poverenje u snabdevača (25%)	Cena (30%)
3	Poverenje u snabdevača (15%)	Cena (20%)	Usluga (19%)

Tabela 2-3 Lojalnost (ponovljena kupovina) u kategorijama. Interesantno je primetiti položaj cene kao faktora ponovljene kupovine.

Sullivan i Adcock navode interesantnu klasifikaciju potrošača, Tabela 2-4, viđenu iz pozicije trgovca.

	Lojalni	**Nelojalni**
Zadovoljni	Advokati	„Plaćenici“
Nezadovoljni	Taoci	Teroristi

Tabela 2-4 Matrica lojalnosti potrošača o odnosu na stepen zadovoljstva

10 Henley Centre Report, *The Loyalty Paradox*, 1995.

Advokati su i zadovoljni i lojalni. Oni lepo govore o svom omiljenom trgovcu. „Plaćenici“ nemaju lojalnosti prema trgovcu, čak iako su zadovoljni. Često probaju nova šoping iskustva i nove prodavnice. Taoci su lojalni samo zato što se osećaju „zarobljenim“ da moraju da kupuju iz određene prodavnice. Možemo zamisliti koliko gunđaju i šire negativne vibracije. Teroristi nisu ni zadovoljni ni lojalni i predstavljaju najveću potencijalnu opasnost jer se ne libe da otvoreno govore protiv trgovca.

Postoje dva oblika lojalnosti:

- **stvarna** lojalnost je proaktivna. Ona je rezultat reakcije na ponašanje, kao i slučajna lojalnost, ali je ova rezultat osećanja koja potrošač ima prema predmetu ili radnji
- **slučajna** lojalnost. Slučajna je ona lojalnost koja nastaje iz navika, inercije, onda kad alternative nisu potpuno ispitane i evaluirane.

Zadovoljstvo kupaca i njihova lojalnost jesu bitni sastojci za uspeh maloprodajnog biznisa. Međutim, ne treba izjednačiti ova dva pojma. Zadovoljstvo nije isto što i lojalnost. Dobro je meriti zadovoljstvo kupaca, to je bitno za održanje i poboljšanje kvaliteta rada prodajnog tima. Problem nastupa kada podaci o zadovoljstvu postanu sami sebi cilj, nezavisno od mnogo bitnije – lojalnosti potrošača.

Negde sam pročitao da „nije bitno koliko zadovoljite kupaca, bitno je koliko zadovoljnih kupaca vam se vraća.“

Većina programa lojalnosti (engl. *loyalty program*) nema značajan efekat na stvarnu lojalnost potrošača. Potrošači koji regularno posećuju određeni objekat, to bi radili i bez programa lojalnosti. Finansijski, ovo je često nepotrebno bacanje novca. S druge strane, mnogi programi lojalnosti nisu ništa do kratkotrajne promotivne aktivnosti.

Lojalnost brendu ima pozitivnih efekata kao što su:

- smanjenje marketinških troškova
- povećanje ulazne barijere prema konkurenciji
- mogućnost povećanja marže (cene)
- utiče pozitivno na imidža brenda

2.9. PITANJA I PROBLEMI

1. Ko je to kupac ili klijent?
2. Šta su to potrebe, želje i zahtevi? Kakve su sličnosti, a kakve razlike između njih? Koje od njih pokreću potrošača u akciju?
3. Diskutujte Maslovljevu hijerarhiju potreba na nekoliko primera iz vašeg ličnog, potrošačkog iskustva.
4. Opišite motivacionu silu koja pokreće kupca u akciju.
5. Opišite proces odlučivanja u kupovini.
6. Šta sve utiče na odluku koju potrošač donosi u kupovini?
7. Opišite model ponašanja kupca.
8. Diskutujte SOR model ponašanja kupca.
9. Šta je to lojalnost kupca?
10. Kakav je odnos između lojalnosti i ponovne kupovine?

3. TRGOVINA (SA PRODAVNICOM)

Nećemo trošiti energiju i vreme na razlikama između maloprodaje (engl. *retail*) i veleprodaje (engl. *wholesale*). Mnogo je zabavnije da otkrijemo razlike između prodaje krajnjem korisniku (B2C) i prodaje korisniku koji je ili naredni trgovac u lancu vrednosti (preprodavac) ili poslovni korisnik, ili pak taj proizvod ugrađuje u finalni proizvod (B2B).

Trgovci na malo, kao i proizvođači, nastoje da maksimiziraju povraćaj iz resursa kojima raspolažu.

Proizvođačev najdragoceniji resurs je **proizvodni kapacitet** – koliko jedinica proizvoda može da proizvede u jedinici vremena.

Najdragoceniji resurs kojim trgovac raspolaže je **prodajni prostor** – samo jedan deo prostora unutar prodavnice služi za izlaganje robe, ostatak služi kupcima za kretanje i razgledanje, plus prostor za kasu i naravno prostor za skladištenje lagera koji nije izložen na policama. Roba koju trgovac odluči da prodaje mora, dakle, da maksimizira promet (prodaju) ili profit. Ta roba koju trgovac nudi zove se asortiman. **Asortiman** je skup svih proizvoda koje se nude za prodaju unutar prodavnice jednog trgovinskog preduzeća.

3.1. ODLUKE KOJE DONOSI TRGOVAC

Ali, da počnemo od početka. Postoji nekoliko pitanja koja „muče“ trgovca ili firmu koja bi da bude trgovac. Ta pitanja su, radi preglednosti, predstavljena u obliku tabele poslovnog odlučivanja (tabela 3-1).

1. Šta ću da radim?	
Pojedinac ili firma odluče da se bave trgovinom. Od ovog trenutka, označavamo ih kao „trgovac.“ To je značajna poslovna odluka.	
2. Šta ću da prodajem?	
Trgovac donosi odluku šta će da prodaje.	
3. Kome ću da prodajem?	
Trgovac donosi odluku ko su mu kupci.	
4. Kako ću da dođem do kupaca?	
Trgovac donosi odluku kako će njegova roba da stigne u ruke kupca.	
4a. Želim da mi kupci dolaze na noge. Otvoriću radnju (stvarnu ili virtuelnu). Kupci će me videti ili ću se oglasiti – i doći će. Za ovu opciju, nastavite da čitate ostatak ovog poglavlja.	4b. Ja ću da idem klijentu na noge. Prodavaću iz svoje kancelarije ili (za početak)iz svoje kuće ili stana. Kako ću da dođem do klijenata? Za ovu opciju GO TO poglavlje 4 (Trgovina bez prodavnice)

Tabela 3-1 Tabela odlučivanja poslovnog modela trgovca

3.2. KLASIFIKACIJA TRGOVACA PO ASORTIMANU

E, fino, izabrali ste opciju da prvo vidite koje brige muče trgovca koji je odlučio da se bavi trgovinom na malo, tj. maloprodajom iz svog prodajnog objekta – prodavnice. U ovoj sekciji ćemo videti kakvim se sve to robama trgovac može baviti i u skladu sa tim, kako trgovce na malo možemo klasifikovati.

U zavisnosti od vrste robe, asortiman koji trgovac nudi može biti **homogen** ili **heterogen**. Ovde govorimo o širini asortimana. **Širina asortimana** je broj različitih tipova proizvoda koje trgovac ima u ponudi.

U zavisnosti od toga koliko varijeteta proizvoda su u ponudi, asortiman može biti veoma **ekstenzivan** ili prilično **ograničen**. To je dakle, dubina asortimana. **Dubina asortimana** je broj varijeteta koji se nude.

Konzistencija asortimana je stepen sličnosti između ponuđenih proizvoda. Mali Kalenić u Njegoševoj ulici prodaje samo voće i povrće, Maxi prodaje sve i svašta.

Potpuno homogen je onaj asortiman koji sadrži samo proizvode jednog proizvođača (primer su Philips shop na Obilićevom vencu, Stav koji prodaje samo Samsung ili Apple shop u Vuka Karadžića). Ako imaju puno proizvoda kao Philips ili Samsung, onda je ponuda ekstenzivna, a ako imaju malo (npr. Apple shop) onda je asortiman ograničen.

Heterogen asortiman nalazimo kada se nudi veliki broj (ekstenzivan) ili mali broj (ograničen) raznovrsnih proizvoda. Primer su supermarket ili lokalni convenience shop (STR).

Da bi dobili bolju sliku, malo ćemo zakomplikovati stvari, pa ćemo uvesti koncept **kategoriju** kao grupu povezanih predmeta. Primer su odevni predmeti ili sredstva za ličnu higijenu. Kategorije su popularne kod trgovaca na malo koji imaju veliki asortiman i žele da pojednostave poslovanje tako što posmatraju grupu predmeta zajedno, umesto svaki predmet posebno.

U skladu sa diferencijacijom prema dubini i širini imamo četiri osnovna tipa trgovaca na malo (tabela 3-2).

		ŠIRINA ASORTIMANA	
		Uzak	Širok
DUBINA ASORTIMANA	Plitak	**Specijalist (niša)**	**Full Convenience maloprodavac**
	Dubok	**Specijalist (kategorija)**	**Full Service maloprodavac**

Tabela 3-2 Klasifikacija trgovaca na malo u zavisnosti od širine i dubine ponude

Full service trgovac na malo nudi veliki izbor u okviru kategorija i veliki broj kategorija. Ovo je one-stop-shop. Pomislite na supermarket.

Full convenience trgovac nudi veliki broj kategorija, ali sa malo izbora unutar njih. Ovaj trgovac nudi pogodnost, a ne izbor. Pomislite na prodavnice iza ćoška, STR.

Specijalista u niši je trgovac koji ima veoma ograničen broj i kategorija i varijeteta. Njihov pristup je fokusiran na kupce koji tu kupuju iz veoma specifičnih razloga. Ovo je na primer prodavnica voća i povrća.

Specijalista u kategoriji nudi veliki izbor proizvoda unutar manjeg broja kategorija. Kupac ovde dolazi zbog nenadmašnog izbora koji mu se nudi za specifičnu kupovinu. Pomislite na delikatesnu radnju. Ili na farbare, gvožđare, radnje sa rezervnim delovima za automobile, kiosk sa novinama, cvećare, menjačnice, auto saloni i druge.

3.3. TRGOVAČKI MARKETING MIKS

Bazirano na izboru strategije, trgovac će se opredeliti za marketing miks koji će mu pomoći da realizuje svoje ciljeve. Neki elementi u miksu su taktički i kratkoročni, drugi su strateški i dugoročni. Radi preglednosti, marketing miks trgovinske organizacije je prikazan u tabeli 3-3.

Faktor	Opis
Lokacija	Fizički objekat ili „virtuelno“ prisustvo na Internetu
Imidž, reputacija	Menadžovanje i podsticanje potražnje (poseta kupaca, povećanje „saobraćaja“)
Izgled prodavnice i okruženje	Unutrašnji i spoljašnji dizajn (raspored, layout, police, atmosfera)
Asortiman	Kombinacija artikala (izbor, veličina, pakovanje) koje se nude potrošaču
Cena	Istaknute cene na polici ili robi, poređenje sa konkurencijom
Promocija	Komunikacija sa kupcem u radnji i na tržištu
Podrška kupaca (engl. *customer service*)	Usluga za vreme i posle kupovine
Menadžment odnosa	Gradnja lojalnosti i pozitivne percepcije u svesti i srcu potrošača

Tabela 3-3 Marketing miks trgovinskog preduzeća

Pošto su studenti naučili da odrecituju napamet šta svako „P“ u „4P“ Kotlerovog marketing miksa znači, poći ću korak dalje kako bih grupisao gore navedene sastojke u celine kako bi bolje razumeli celokupnost robne ponude jednog trgovca (Tabela 3-4).

P1	1. Lokacija i percipirani imidž	• fizička / virtuelna lokacija • imidž, pozicija u svesti kupaca, reputacija
P2	2. Unutrašnje okruženje i opseg ponude	• unutrašnja atmosfera / okruženje • asortiman robe
P3	3. Podsticaji u prodavnici	• relativna percepcija cena / vrednost • efektivnost promocije • nivo usluge, za vreme i posle prodaje
P4	4. Odnosi sa kupcem i lojalnost	• jačina postojećih odnosa

Tabela 3-4 Robna ponuda trgovinske organizacije

Trgovinski marketing je uglavnom (ili bolje reći – često) fokusiran na samo jedan od elemenata robne ponude ili marketing miksa. Interesantno je primetiti da se taj fokus menjao kroz vremenske periode. Ovde govorimo o zapadnom tržištu, američkom i evropskom (koje je istorijski kasnilo za američkim za par godina).

Istorijski razvoj pomeranja fokusa marketinga trgovinske organizacije:

- tokom 1970-ih godina, fokus je bio na lokaciji i ceni – **pravo mesto i prava cena** je bio moto trgovaca.
- tokom 1980-ih, fokus se pomerio ka **dizajnu** prodavnica, **brendingu** i **usluzi**.
- tokom 1990-ih, pažnja se počela posvećivati **lojalnosti** kupaca i **odnosu** sa kupcima.
- od početka 2000-ih, u svetu i kod nas (polako) primećujemo veći fokus na **trade marketing** i **promociju na mestu prodaje**. Trgovci su postali svesni svoje moći i koriste „momenat istine" za svoju korist tako što uvode različite programe kojima podstiču kupovinu tamo gde je to najvažnije – na mestu prodaje, point of sale, POS.

3.4. KLASIFIKACIJA MALOPRODAJNIH ORGANIZACIJA

Postoji nekoliko načina da se klasifikuju maloprodajne organizacije.

Klasifikacija prema **tipu kupaca** koje opslužuju:

- potrošač
- industrijski kupac
- preprodaja

Klasifikacija prema tipu prostora koje zauzimaju i odakle vrše prodaju:

- fizička, nepokretna prodavnica
- pokretna prodavnica
- bez prodavnice
  - prodaja iz aparata
  - pijačna tezga
  - prodaja preko pošte
  - prodaja preko Interneta

Niz klasifikacija prema:

- vrsti robe koja se nudi
- širini i dubini asortimana
- cenovnom pozicioniranju
- tipu i nivou usluge koja je dostupna

3.5. KLASIFIKACIJA PREMA TIPU KUPACA KOJE OPSLUŽUJU

3.5.1. TRŽIŠTE POTROŠAČA

Tržište potrošača se i na srpskom jeziku sve češće označava kao **consumer market**. Ovde potrošači ili stručno – consumeri kupuju kako bi zadovoljili potrebe jednog pojedinca ili male grupe kao što je to porodica ili domaćinstvo. Proizvodi se kupuju u malim količinama. Ovo je najveće tržište sa nekoliko miliona kupaca u Srbiji. Maloprodavci koji opslužuju consumer market se trude da obezbede efektivnu ponudu i vrstu usluge koja je podešena prema načinu na koji se pojedinci ponašaju kada kupuju.

U skladu sa tipom robe koja se nudi, consumer market je podeljen na:

- **robu široko potrošnje** (engl. **FMCG** – Fast Moving Consumer Goods). To su predmeti koje svakodnevno koristimo i koji se tipično mogu naći u samoposluzi kao što je Maxi ili STR.
- trajna roba kao što su bela tehnika (veš mašine, frižideri), kompjuteri, automobili. Kupac ovakvih proizvoda obično vrši analizu tržišta, poredi cene i specifikacije.

Lokacija maloprodavca i unutrašnja organizacija su veoma bitne za tržište potrošača.

3.5.2. TRŽIŠTE INDUSTRIJSKIH KUPACA

Industrijski kupci kupuju robu koju koriste na različite načine:

- za obavljanje svoje delatnosti ili proizvodnju (kapitalna dobra) na primer profesionalna kuhinja restorana ili rashladni sistem fabrike za proizvodnju kobasica,
- kao komponente za finalne proizvode, na primer hard diskovi za montiranje PC računara,
- kao potrošna dobra, na primer mazivo, gorivo, kopir-papir ili WC papir za bolnicu ili fakultet

Ponekad industrijski kupac kupuje direktno od proizvođača, ali neretko to čini od maloprodavca koji je specijalizovan za takvu vrstu robe. Maloprodavac je uključen često onda kada proizvođač ne može pružiti bolju uslugu ili cenu.

Industrijski kupac je fokusiran na vrednost koju dobija, što uključuje parametre kao što su:

- cena
- kvalitet

- pouzdanost JIT isporuke
- COO – cena vlasništva

Ovde uglavnom nema promocije, niti emocionalnih efekata kao u consumer tržištu, mada specijalne „akcije“ često donose dobre rezultate.

Uspeh trgovca često zavisi od uspeha klijenta, i što klijenti bolje rade, to i trgovac više prodaje i prosperira. Često postoji cikličnost nabavki.

3.5.3. TRŽIŠTE PREPRODAVACA

Kod nas je najpoznatiji tip pre-prodavaca mali kiosk, tezga na pijaci ili STR koji kupuju od veleprodavca ili *cash-and-carry* sa ciljem da prodaju dalje, krajnjem potrošaču. Pre-prodavac je na neki način restoran ili hotel koji kupuje hranu i piće da bi je „preprodali“ uz profit. Cash-and-cary trgovci imaju odličnu data bazu „članova“ koji regularno kupuju tako da to koriste za razne vrste promocije, mnogo više od industrijskih maloprodavaca.

3.6. KLASIFIKACIJA PREMA TIPU PROSTORA KOJE ZAUZIMAJU I ODAKLE VRŠE PRODAJU

3.6.1 FIZIČKA, NEPOKRETNA PRODAVNICA

Prodavnica u objektu od čvrste građe (brick) je još uvek dominatni oblik maloprodajnog objekta na početku XXI veka.

Maloprodajni objekti mogu da budu fizički mali i da zauzimaju površino on nekoliko desetina kvadrata (npr. butik u TC Piramida ili STR iza ćoška) do nekoliko hiljada kvadratnih metara kao na primer Tempo ili Kika). Broj artikala može biti mali i ograničen ili pak veoma širok.

Ove, klasične, prodavnice mogu da se pojave u mnogo oblika:

- primarna prodavnica (ponekad i „centrala“)
- sekundarna lokacija
- gradska
- seoska (ruralna)
- isturena
- firme sa samo jednom ili većim brojem prodavnica

Koristi od ovakvog, fiksnog, formata su mnogobrojne:

- poznata, stalna lokacija
- poznat, stalni raspored artikala koji omogućavaju brzu kupovinu, brzi „in & out“
- mogućnost da kupac može da razgleda robu „natenane“
- mogućnost da se roba dodirne i oseti. Posebno važno kad se kupuje hleb ☐

Glavni nedostatak ovog formata je „poznata, stalna lokacija“ koja iziskuje da kupac mora da doputuje (bilo da je to 5 minuta ili sat i po) do prodavnice.

3.6.2. POKRETNA PRODAVNICA

Pokretnih prodavnica nemamo puno u Srbiji, posebno ne u velikim gradovima. Kad sam ja bio mali, mleko su raznosili po kućama u Beogradu. To možete videti u Američkim filmovima u kojima je radnja postavljena u 50-te godine. Takođe, u Americi postoji cela industrija kamioneta koji prodaju sendviče i burgere po parking lotovima firmi u vreme pauze za ručak. Mi smo ih zvali „*Roach motel*.“

Za razliku od fiksnih prodavnica, ovde „planina dolazi Muhamedu“ na noge.

3.6.3. MALOPRODAVCI KOJI NE POSEDUJU PRODAVNICE

Ovde govorimo o najboljem primeru da biznis po neki put pravi potpuni krug. Prvi maloprodavci nisu imali brick prodavnice. Oni su prodavali sa samara svog magarca ili kola sa konjskim pogonom. Oni su prodavali iz korpi i košara na trgu ispred seoske crkve na pazarni dan. I sada, 4 – 5 hiljada godina kasnije, mi govorimo o Internet revoluciji gde trgovci nemaju fiksne prodavnice. Vow! Kakav napredak ;-)

Postoji nekoliko tipova maloprodavaca koji su za svoj biznis model izabrali format u kome ne poseduju fiksnu prodavnicu ili fiksni objekat. Neki primeri su:

- prodaja iz automatskih mašina (engl. *vending machine*) koje su glavni izvor zdrave ishrane studenata po Američkim koledžima odakle se kupuju M&M bombonice, Snickers i Mars bar i Coca-Cola, a od nedavno i Nescafa
- pijačna tezga
- direktna prodaja od vrata do vrata (npr. Avon, Kirby, Zepter i drugi oblici MLM prodaje)
- kataloška prodaja (npr. Neckermann)
- prodaja preko pošte (oglas u novinama ili TV program, pa robu donosi poštar ili u novije vreme kurir)
- prodaja preko Interneta

Osnovna korist direktne maloprodaje je fokus na prodaju licem-u –lice sa kupcem uz čestu demonstraciju i prikazivanje proizvoda i načina kako radi. Seti se efektivnosti Kirbijevog filtera!

3.7. PITANJA I PROBLEMI

1. Opišite koji su najznačajniji resursi jednog proizvođača i jednog trgovca. Diskutujte sličnosti i razlike.
2. Navedite primere full service maloprodavaca u Srbiji.
3. Navedite primere full convenince maloprodavaca u Srbiji.
4. Navedite primere specijalista u niši maloprodavaca u Srbiji.
5. Navedite primere specijalista u kategoriji maloprodavaca u Srbiji.
6. Kojom robom trguju menjačnice?
7. Dajte mi primer trgovinskog biznisa ili industrije ili branše gde su trgovci sa istom ili sličnom robom, različitih proizvođača, načičkani jedan pored drugog? Da su napravili neku vrstu klastera.
8. Diskutujte klasifikaciju trgovaca na malo.
9. Šta je to trgovinski marketinški miks?
10. Identifikujte P1 do P4 u Tabeli 3-4 Robna ponuda trgovinske organizacije. Koje od tih P označava Kotlerova 4P: proizvod, mesto, cena, promocija?

4. TRGOVINA (BEZ PRODAVNICE)

Pitanje: Da li je moguće imati trgovinu bez prodavnice? Da li je uopšte moguće biti trgovac, a nemati prodavnicu? Pa gde će ljudi da kupuju?

U ovom poglavlju ćemo se baviti samo jednim oblikom trgovine u kojoj nema klasične prodavnice, niti tezge, a ni haube sa izloženom robom. Prvo da raščistimo neke pojmove tako da smo svi na istoj strani. Već sam neke spomenuo, ali ponoviti nije zgorega – student shvati da je to važno.

Trgovina podrazumeva komercijalnu ponudu robe (proizvoda ili usluga) u zamenu za sredstvo plaćanja (novac) ili za drugu robu (robna razmena). Prava trgovina postoji samo u slučaju, kad u njoj posreduje treća osoba (trgovac), koja živi od tog posredovanja između proizvođača i kupca. Trgovina se ograničava samo na nabavku, transport i prodaju dobara, kapitala ili znanja bez da ih se u bitnom menja ili dorađuje.

Trgovina na malo ili **maloprodaja** (engl. *retail*) je direktna prodaja robe ili usluga krajnjem korisniku za ličnu, a ne poslovnu upotrebu ili korišćenje. U maloprodaji kupac dolazi trgovcu „na noge“ tj. u njegovu prodavnicu. Čak i kad je ta prodavnica „virtuelna“ kao u slučaju on-line ili e-trgovine. Pošto je on-line biznis isuviše bitan, njemu sam posvetio posebno poglavlje i ovde neću spominjati Internet kao komercijalni kanal prodaje.

Kada smo nabrajali sve vrste trgovine na malo, rekli smo da postoji nekoliko tipova maloprodavaca koji su za svoj biznis model izabrali format u kome ne poseduju fiksnu prodavnicu ili fiksni objekat u koji kupci dolaze njima na noge, nego oni idu kupcima na noge. Te kupce više ne označavamo kao „potrošači“ odnosno *consumers*, oni su sada klijenti.

Neki primeri su:

- svaki oblik veletrgovine (prodaje na veliko) i distribucije
- prodaja iz automatskih mašina ili aparata (engl. *vending machine*) koje su glavni izvor „zdrave ishrane“ studenata po Američkim koledžima odakle se kupuju M&M bombonice, Snickers i Mars bar i Coca-Cola, a od nedavno i Nescafa
- pijačna tezga
- direktna prodaja od vrata do vrata (npr. Avon, Kirby, Zepter i drugi oblici MLM prodaje)
- kataloška prodaja (npr. Neckermann)
- prodaja preko pošte (oglas u novinama ili TV program, pa robu donosi poštar ili u novije vreme kurir)
- prodaja preko Interneta ovo je ipak … prodavnica u koju, makar i virtuelno kupac mora da „uđe“. Zbog toga, e-biznis nećemo proučavati u okviru ovog poglavlja, nego kao posebno poglavlje zbog svog potencijala i rasta.

Turističke agencije prodaju svoje i tuđe aranžmane. Prodaju avio-karte. Kon-Tiki prodaje svoje aranžmane (sopstveni proizvod) ali prodaju i tuđe aranžmane koje je neka druga agencija sastavila. Postoje turističke agencije koje prodaju Kon-Tikijeve aranžmane i zarađuju na osnovu marže.

Restoran prodaje hranu i piće koji se konzumiraju na licu mesta. Kafana za mene nije trgovina, to je proizvodnja i to proizvodnja usluga, a ne prodaja usluga. Drugačiji je Maxi na Cvetnom trgu koji prodaje već pripremljenu hranu koja se ne konzumira na licu mesta, nego kod kuće. Frizer, zubar, lekar, bolnica vrše uslugu, ali samo svoju. Oni nisu trgovci.

4.1. KUPCI KOJIMA TRGOVAC DOLAZI „NA NOGE“

Da bismo bolje razumeli ovaj koncept, da pogledamo prvo koje su to „primadone“ među kupcima kojima trgovac dolazi na noge. Ovde vidimo dve velike grupe kupaca:

- **individualni kupci** kojima se bavi **direktna trgovina** i
- **industrijski kupci** koje opslužuje **industrijska trgovina**

4.1.1. DIREKTNA TRGOVINA

Pitate se, hej, trgovac nema pametnija posla nego da odlazi kupcu na noge, u njegovu kuću, stan ili na radno mesto. To je neracionalno. Hmmm, možda.

Direktna trgovina ili direktna prodaja uključuje:

- **lični kontakt** licem u lice između trgovca i klijenta i
- **tele-prodaju** kada trgovac nudi kupcu robu ili usluge preko telefona.

Kataloška prodaja mi je toliko staromodna i prevaziđena, e-trgovina ju je jednostavno „pojela“ da neću o njoj ni da govorim, samo smo je, evo ovako, spomenuli.

Roba koja se prodaje u direktnoj trgovini su često kozmetika, nakit, vitamini i drugi food-supplements, kućne potrepštine (uključujući šerpe, lonce i usisivače) i usluge (kao što su finansijske – osiguranje.

Kad ste videli ovaj opseg roba i usluga, koje vam firme padaju na pamet? Zepter, Kirby, Avon, Herbalife, Energetix. To su sve direktni trgovci koji su izabrali MLM poslovni model.

MLM je skraćenica na engleskom za *multilevel marketing* i označava marketinški i prodajni program u kome učesnici (saradnici, distributori) pribavljaju pravo da prodaju proizvode i regrutuju druge prodavce, s tim da su kompenzirani nekim procentom prodaje koju (i) oni lično obave ili (ii) koju obave ljudi koje su oni regrutovali. Sinonimi: *network marketing* ili *network selling*. O MLM-u ćemo detaljno govoriti u predmetu Menadžment u trgovini sledećeg semestra.

Procena[11] iz 2008. godine je da je obim direktne trgovine u Americi oko $30 milijardi dolara i da ta industrija zapošljava oko 15 miliona ljudi. Izvan SAD, obim direktne trgovine je oko 80 milijardi dolara godišnje sa oko 50 miliona zaposlenih. Interesantno je da znate da su pretežno žene angažovane u direktnoj trgovini, skoro 90/10.

4.1.2. INDUSTRIJSKA TRGOVINA

Nemojte sada da pomislite da ćemo ovde govoriti o livnicama i fabrikama vagona. Možda, malo.

Industrijsko tržište se sastoji od svih onih pojedinaca i organizacija koje kupuju proizvode i usluge radi korišćenja u **proizvodnji** drugih proizvoda ili usluga koje **pre-prodaju** ili vrše drugima. Dakle, dve svrhe:

- za **proizvodnju**, kao „repromaterijal“ i sirovine, npr. fabrika cipela kupuje štavljenu kožu od koje prave cipele, ili
- za dalju **prodaju** ili pre-prodaju, kao trgovina na malo.

Kada vaša mama ode kod frizerke da joj ofarba kosu, ta frizerka je boju kupila kod nekog distributera. Ali, ona nije otišla u radnju, nego je trgovca pozvala telefonom, i on joj je u salon isporučio 50 tuba platinasto-plave i 40 tuba zlatno-plave.

11 Direct Selling Association, www.wfdsa.org, sajt posećen 21.08.2010.

Industrijski kupci mogu da budu:

- firme proizvođači
- izvršioci zanatskih i drugih usluga (frizer, restoran, zubar, …)
- firme i institucije za svoju upotrebu (škole, bolnice,vojska, policija, …)
- pre-prodavci (trgovci na veliko i malo)
- država i lokalna samouprava (ministarstva, agencije, opštine)
- javna preduzeća (EPS, Infostan, Vodovod)

Neke karakteristike industrijskih kupaca su sledeće:

- ima **mnogo manje** industrijskih kupaca od individualnih potrošača, consumera, kao što smo vi i ja,
- industrijski kupci su **veliki**,
- **prisni kontakt** kupac-dobavljač (trgovac),
- često su geografski lokalizovani (industrijski centri, poljoprivredni centri),
- potražnja je **vođena potrošačkom potrošnjom**,
- potražnja je **ne-elastična**, fabrika cipela ne kupuje više kože zato što je cena niža, nego kad se traže cipele,
- potražnja **fluktuira**, i često volatilnija nego potražnja za consumer robom. Da bi fabrika cipela povećala proizvodnju za 10%, mora da kupi više mašina, a to za proizvođača mašina može značiti skok od 100% ili 200% njegove proizvodnje. Slično je sa usporenjima i krizama, kao na primer od pre dve godine do danas.
- **profesionalna** nabavka,
- **višestruki uticaji** na odluke u kupovini,
- i druge osobine, specifične za određene industrijske grane.

4.2. MARKETING INTELLIGENCE SISTEM

Fundamentalno pitanje koje ovde postavlja trgovac je „kako doći do kupaca?“ Ovo je „*60 thousand dollar question*.“ Da, kako doći do kupaca kada nemate prodavnicu ni natpis „Dućan?“ Klijenti ne znaju za vas. Klijenti ne znaju gde ste, jer nemate radnju. Šta sada?

Naslov ove sekcije namerno ostavljam na engleskom kako bih istakao „obaveštajni“ karakter problema. Na engleskom osim pameti, inteligencije, reč „intelligence“ označava obaveštajni, istraživački, izviđački karakter. Skraćenica za američku obaveštajnu službu - CIA je *Central Intelligence Agency*. Sad znate.

Marketinški obaveštajni sistem (engl. *marketing intelligence system*) je skup procedura i izvora koje koriste marketari kako bi obezbedili dnevne informacije o bitnim dešavanjima u marketing okruženju.

Marketari istražuju tržište na četiri načina:

- **široko**, nefokusirano traganje, bez posebnog cilja ili namere,
- **fokusirano** traganje za posebnim informacijama, ali bez aktivnog istraživanja,
- **neformalno** traganje je uglavnom nestruktuiran napor ograničenog dometa kako bi se pribavila određena informacija ili informacija za određenu svrhu,
- **formalno** traganje je dobro osmišljen napor sa planom, procedurama i metodologijom da se obezbedi informacija o specifičnom problemu ili stvari.

Marketari koji rade u trgovinskoj organizaciji retko da imaju potrebu (ili budžet) da angažuju obimnija istraživanja tržišta (engl. *marketing research*) koji često obavljaju proizvođači. Marketari koji rade u proizvodnoj firmi često angažuju eksterne firme koje su specijalizovane za istraživanje tržišta.

Pošto je obim istraživanja obično manji, trgovci uglavnom (mada ne i uvek) istraživanje tržišta ili marketing intelligence obavljaju sami. To je tržište koje oni dobro poznaju i gde su obično establirani kao eksperti.

Dakle, glavni zadatak trgovca bez dućana je da **dobro poznaje svoje kupce** – ko su, gde se nalaze, i kako da dođe do njih. Ako pogledate karakteristike industrijskih kupaca, „podela“ iz prethodnog odeljka, prvo na spisku je „industrijskih kupaca je malo.“ Fino, pošto ih je malo, onda ih je lako naći.

Ako vi prodajete farbu za kosu, a ne želite da otvarate radnju i prodajete na malo, onda vaš kupac nije vaša mama, nego njen frizer. Pogledate spisak frizerskih salona, povadite adrese i napravite data bazu. Ako ste trgovac koji prodaje lekove, a nećete da otvarate apoteku, onda, vi pogledate gde se nalaze apoteke, povadite adrese tih apoteka i napravite data bazu.

4.2.1. BAZA PODATAKA KLIJENATA

Dakle, ključna reč je baza podataka o klijentima ili **data baza** – spisak sa adresama, telefonima, mail adresama, imenima ključnih osoba vašeg „industrijskog“ kupca, pa ma ko on bio.

Da bi ste kontaktirali kupca, lično, telefonom ili putem nekog maila – poštanskog ili elektronskog, morate imati njegov kontakt – adresu, telefon ili mail adresu. A da biste imali te koordinate, morate poznavati kupca. Sada, ovo je kao neka vrsta *Catch-22* pitanja. Potrebni su mi svi podaci o klijentu koga ne poznajem. Hmm? Šta sada? Moram da znam jako mnogo o tome gde klijent „živi“, šta radi, koja mu je delatnost, kuda se kreće,

kakve su mu navike, ko su mu klijenti. Puno pitanja, zar ne? Međutim, ne treba biti uplašen, jer, industrijskih klijenata nema mnogo. To je dobro. I još bolje je da su svi oni veoma slični. Svi frizerski saloni ili saloni lepote rade slične (iste?) stvari, troše iste (ili slične) proizvode i imaju sličan (ili siti) biznis model. Ako upoznate jednog ili dva frizerska salona, upoznali ste sve. Pitate vlasnika/vlasnicu gde kupuje farbu za kosu i videćete kako to radi i saznaćete ko vam je konkurencija.

Glavna osobina industrijskih kupaca u određenoj branši je da se ponašaju slično, pa kad upoznate nekoliko, znaćete kako se ponašaju svi.

U zavisnosti od industrijske grane i tipa proizvoda koji trgovac nudi, postoje dva načina za otkrivanje koordinata klijenata od kojih će trgovac napraviti data bazu kontakata:

- **pasivno** traganje
- **aktivno** traganje

Pasivno traganje za kontaktima

Ovo može da zvuči paradoksalno: kako možete tragati (aktivni glagol) na pasivni način? Kad kažem „pasivno," mislim na to da će trgovac da preduzme neke aktivnosti na osnovu kojih će ga zainteresovani klijent kontaktirati.

Neki metodi pasivnog traganja za (novim) klijentima su:

- **oglašavanje**. Trgovac može da dâ oglas u medijima koje klijenti koriste. To mogu biti stručni časopisi ili popularni „*glossy*" nedeljnici ili mesečni časopisi. Nada se da će klijent primetiti oglas i kontaktirati ga.
- **izlaganje na sajmovima i kongresima**. Trgovac zakupi štand na sajmu ili naučno-stručnoj manifestaciji koju posećuju njegovi potencijalni klijenti. Nada se da će klijent primetiti njegov štand i da će ga tu kontaktirati ili uzeti brošuru, pa kontaktirati kasnije.

Aktivno traganje za kontaktima

Ovo je oblast u kojoj marketar pokazuje svu svoju pamet, znanje, veštinu, iskustvo, sposobnost i kreativnost. Kupci su „tamo negde" i treba ih „na'vatati."

Pravljenje data baza sa kontaktima potencijalnih klijenata je pravi **rudarski** posao. Ovo je aktivno pretraživanje tržišta i svih mogućih izvora, od kojih su neki zajednički za sve branše, a neki veoma specifični.

Neki od izvora novih klijenata su:

- **postojeći klijenti**. Marketar saznaje ko su im kolege, konkurenti, saradnici.
- agencije koje vode **registre** pravnih subjekata. Postoji državni APR – registar pravnih subjekata, a postoje i biće ih više, i privatne agencije gde trgovac može kupiti bazu firmi ili samostalnih zanatlija koji ispunjavaju, traženjem definisane, kriterijume kao što su veličina, delatnost, geografska lokacija i slično. Postoje

firme koje prodaju raznorazne CD-e sa data bazama klijenata sortirano po delatnostima.

- marketar će često da „kopa“ po **Internetu** i raznim poslovnim adresarima i portalima.
- **telefonski imenici.** Ovde imamo bele i *yellow pages* u hard i soft obliku.
- **konkurencija**
- **stručna udruženja**
- **stručna štampa i literatura**

Da budem siguran da ste naučili, pa ću ponoviti:

PRAVLJENJE DATA BAZA SA KONTAKTIMA POTENCIJALNIH KLIJENATA JE PRAVI RUDARSKI POSAO.

I još nešto: čim ste napravili data bazu klijenata, ona će za neko vreme … zastariti. Biznis je dinamičan sistem, ljudi dolaze i odlaze i bazu morate stalno ažurirati. To je posao MIS-a (marketinškog informacionog sistema) o kome ćemo pričati u Menadžmentu u trgovini sledećeg semestra.

4.3. KOMUNIKACIONI IZAZOVI TRGOVCA BEZ PRODAVNICE

Za razliku od „regularnog“ maloprodavca koji sa svojim kupcem komunicira (ili nekomunicira) direktno u prodajnom objektu, trgovac bez prodavnice se oslanja na manje zahvalne načine komunikacije kao što su pisane poruke i/ili usmena (telefonska) komunikacija.

Poruka koju trgovac šalje je izložena letimičnoj evaluaciji od strane kupca? Hoće li je proglasiti „spamom“ i izbrisati ili će trgovca čak staviti na „zabranjenu“ listu spamera? Kakav utisak ostavlja boja glasa prodavca? Da li ste napravili veću grešku ako gospođicu oslovite sa „gospođom“ ili obrnuto?

Ovde je dobro da se podsetimo razmatranja koje smo imali o komunikaciji. Kada komuniciramo sa nekim licem u lice o stvarima koje volimo ili ne volimo, naš govor tela, ton glasa i osećanja komuniciraju glasnije nego reči koje koristimo. Kada eliminišemo direktan kontakt, informacija ostaje “gola” i sagovornik ne može ništa da zaključi o tome da li se mi osmehujemo i toplo ga prijateljski posmatramo ili smo namršteni i besni. On vidi samo reči. I mi želimo da kupac samo na osnovu samo teksta, bez pomoći 93% drugih alata, primi poruku onako kako smo to želeli. Takođe pogledati sliku 11-2.

Na vežbama ćemo detaljno obraditi značaj komunikacije koja nije licem u lice.

4.4. TRENDOVI KOJI IDU U PRILOG PORASTA MALOPRODAJE BEZ FIZIČKIH PRODAVNICA

Ovo je veoma interesantna tema i zahteva da se posebno istakne. Postoji nekoliko sila koje doprinose porastu maloprodaje bez fizičkih prodavnica. Neki od tih trendova su već prisutni i kod nas sada u Srbiji, neki će neizostavno stići. U vreme globalizacije i porasta penetracije Interneta, to više nije pitanje „da li će" nego je pitanje „kada će."

Neki od trendova su sledeći:

- resurs koga potrošači imaju sve manje i manje je vreme. Porodice sa oba roditelja koji rade nemaju vremena za kupovinu. Stoga, maloprodavci žele svojim kupcima da **uštede vreme**.
- na Zapadu primećujemo da dolazi do tzv. ***erosion of fun***. O čemu se radi. Kupovno iskustvo se već decenijama odvija u šoping molovima i to je bilo mesto gde tinejdžeri „vise" i gde porodice odlaze i provedu dosta vremena kupujući, razgledajući, jedući, pijući, odlazeći u bioskop, jednom rečju – zabavljajući se. Na Zapadu su se potrošači već umorili od toga. A ni ova ekonomija im baš ne ide na ruku. Kod nas je odlazak u „Ušće" kulturni događaj nedelje ili meseca. Ali, zapamtite moje reči, i srpski će se potrošač uskoro umoriti od toga. Vidite samo šta je dolazak Ušća uradio za opadanje biznisa maloprodavaca u Delta City-ju.
- postaje sve jasnije da maloprodavci ne poseduju edukovanu i kvalitetnu prodajnu **radnu snagu**. Kada ste poslednji put dobili kvalitetan odgovor od prodavca u radnji sa belom tehnikom, kompjuterima ili mobilnim telefonima?
- pritisak na kućni budžet je najsnažnija sila ikada – potrošač želi da **uštedi** tako što će kupovati tamo gde je roba isto tako kvalitetna, ali jeftinija. Na Internetu.

Ne želim da budem prorok, a već sam i rekao da je nepametan onaj ko to pokuša da bude u vreme eksplozije Interneta i e-commerce. Trendovi su jasni, pitanje je kakve će poteze povlačiti trgovci u svetlosti gornjih trendova? Da li će promeniti svoje strategije, „oživeti" prodavnice ili nešto treće – to je sada posao za vas da ga se latite po diplomiranju (ili i za vreme studija) i da pomognete da establirani trgovci ne gube biznis jer njihovi kupci nemaju više vremena, nemaju više novca, ne dobijaju dovoljno informacija o robi i nedovoljno se provode u šopingu.

4.5. PITANJA I PROBLEMI

1. Diskutujte mogućnost uvođenja *vending* mašina u Srbiji kao modela trgovine bez prodavnice.
2. Zašto je neophodno dobro poznavati kupca u trgovini bez prodavnice? Diskutujte.
3. Koje su karakteristike direktne trgovine?
4. Koje su glavne sličnosti i razlike između trgovine na malo (*retail*) i industrijske trgovine?
5. Opišite karakteristike sistema marketinškog obaveštavanja.
6. Koji je značaj data baza klijenata? Opišite oblike koje te baze mogu da imaju.
7. Opišite modele traganja za kontaktima potencijalnih kupaca u industrijskoj trgovini.
8. Diskutujte sajamsko izlaganje kao način marketinške komunikacije sa klijentima.
9. Da li su data baze sa podacima klijenata statički ili dinamički sistemi? Diskutujte.
10. Navedite neke od trendova maloprodaje bez fizičkih prodavnica.

5. BREND I BRENDIRANJE

Ne mogu a da ponovo ne istaknem značaj „revolucije“ koju je trgovina sa samoposluživanjem izvršila u svetu marketinga: pojačana je svest o značaju brenda. Brendiranje je stavljeno na pijadestal idola kome služe marketinški stručnjaci.

5.1. DEFINICIJA BRENDA

Tehnički, **brend** se definiše kao „specifično ime, simbol ili dizajn, ili češće, kombinacija ta tri, koja se koristi za razlikovanje proizvoda posebnog proizvođača[12].“

Ovo je ono što brend jeste, ali šta brend predstavlja na mestu gde je to najbitnije, u svesti potrošača, je nešto sasvim drugo.

Brend je „obećanje” koje podrazumeva da će nivo kvaliteta proizvoda ispuniti očekivanja kupca.

Kotler posebno ističe da posedovanje zaštićenog imena i logotipa nije dovoljno. Šta ime brenda znači? Kakve veze, emocije, sećanja i očekivanja izaziva u našoj svesti? Koliki nivo preferiranja izaziva? Ako je to samo ime, onda nije brend. Ne zaboravite da iako brenda može da ima „personalitet“ on nije osoba. On ne postoji. Osim u svesti potrošača.

12 Doyle P, *Marketing Management and Strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998.

5.2. BREND PROPOSITION

Brend proposition je ono što se nudi potrošaču. Brend proposition formira u svesti potrošača kombinacija opipljivih atributa kao što su sastojci proizvoda, unikatnost, veličina pakovanja, cena, i neopipljivih faktora kao što su percipirani kvalitet, imidž i poverenje potrošača.

Brend proposition sadrži dve komponente:

- pozicioniranje
- personalitet

Pozicioniranje brenda je položaj koji proizvod zauzima u svesti potrošača. Pozicioniranje se komunicira kroz niz taktičkih elemenata kao što su:

- sam proizvod
- cena
- distribucija
- oglašavanje
- customer service

Personalitet brenda je skup neopipljivih faktora koji upotpunjuju sveukupni imidž brenda. Pošto se radi o percepciji, mišljenju koje potrošač formira u svojoj glavi, mnogo je teže definisati atribute ličnosti.

5.3. BRENDIRANI PROIZVODI U TRGOVINI

Deo o strateškim odlukama za uključenje brendiranih proizvoda u asortimana ima svoje logično mesto u poglavlju o asortimanu. I pored toga, odlučio sam da razmišljanjima i odlukama koje muče trgovca stavim ovde, jer mi se nekako sve lepo skockalo – sve o brendovima i brendiranju na jednom mestu. Videćete u sekciji u kojoj diskutujemo trgovačke brendove da su poverenje u trgovca i poverenje u proizvod veoma tesno povezani, tako da je logično da proučavamo koncept brenda na jednom mestu.

5.3.1. FORMAT BRENDA

Trgovac na malo ima na raspolaganju dva široka strateške izbora pri uključenju „brendiranih“ proizvoda u asortiman ponude:

- brendovi dobavljača, uglavnom proizvođača i
- trgovački brendovi ili *private label*

Brendovi proizvođača trenutno dominiraju u svim razvijenim svetskim tržištima, uključujući Srbiju. Dominacija je prilično smanjena u SAD gde su trgovački brendovi ili brendovi maloprodavaca osvojili značaja deo prometa. Taj trend je sličan u Evropi, mada ovi brendovi znatno „kaskaju" što se tiče prometa. Trgovački brendovi tek od skora, poslednjih nekoliko godina dobijaju na tržišnom udelu, ali su sada skoro isključivo ograničeni na nekoliko značajnih domaćih (samo Delta Maxi) i stranih maloprodavaca (npr. privatni label u DM drogerijama je Ebelin). Kao zaključak: kako moć trgovinskih lanaca na malo raste, tako udeo u tržištu njihovih brendova raste. Ovaj trend private label vs. proizvođački brend je nastaviti da raste u korist trgovaca.

Odnos private label vs. proizvođački brend varira od sektora do sektora. Privatnih trgovačkih brendova najviše vidimo u prehrambenom sektoru i uradi sam (engl. *DIY – Do It Yourself*) u Evropi, dok su se u Americi ovom spisku priključili i kućna hemija (deterdženti), papirni program, osvežavajuća pića i pivo. Stay tuned.

Zašto se potrošač odlučuje za jedan ili drugi brend format?

Neki od **opipljivih** razloga zašto se potrošač odlučuje za jedan ili drugi brend forma su:

- sastojci proizvoda
- unikatnost
- veličina pakovanja
- cena
- dostupnost

Neki od **neopipljivih** razloga zašto se potrošač odlučuje za jedan ili drugi brend forma su:

- percipirani kvalitet
- imidž
- poverenje potrošača

Pozicija na tržištu

Tradicionalno proizvođački brendovi zauzimaju gornje i srednje pozicije tržišta (iskazano u ceni ili percipiranom kvalitetu), dok trgovački brendovi zauzimaju niže pozicije.

Pozicioniranje u svesti potrošača

Proizvođački brendovi su „viđeni" kao ličnost sa kvalitetom, dok su trgovački brendovi viđeni kao ličnosti kojima je bitna cena. Ova podela je izložena ubrzanoj reviziji jer potrošači sve brže uviđaju da se iza niže cene ne krije niži kvalitet, nego da su trgovački brendovi ustvari sve bolja vrednost za novac, tako da se pomeraju ka srednjem delu tržišta.

Poslovne odluke

Trgovac donosi ceo niz poslovnih odluka (kao što su finansijske, pregovaračka pozicija, kontrola nad proizvodom, imidž prodavnice) u kojima izbor proizvođačkog ili sopstvenog brenda igraju važnu ulogu.

Potrošačka ciljna grupa

Ako su potrošači vođeni proizvođačkim brendovima, proizvođački brendovi će dominirati ponudbenim miksom trgovca na malo. Tada će brend trgovca (ne njegovih proizvoda, nego njegov) da pati. Potrošač neće prodavnicu doživeti kao unikatnu prodavnicu brenda X, nego kao jednostavno mesto gde kupuju brendirane proizvode.

Ako nasuprot, trgovački brendovi dominiraju ponudbenim miksom, potrošač može da bude zbunjen nedostatkom, njemu, „poznatih" proizvođačkih brendova.

5.3.2. TRGOVAČKI BRENDOVI

Svrha trgovačkih brendova maloprodavca je poboljšanje finansijskih parametara, poboljšanje imidža prodavnice i bolja pregovaračka moć u odnosu na dobavljače.

Samo, nemojte da dobijete pogrešnu predstavu da su trgovački brendovi „bud zašto" jeftini. Nisu.

Trgovački brendovi su u proseku cenom pozicionirani na nivou od oko 15% niže od odgovarajućih proizvođačkih brendova. Zbog toga trgovci na njima imaju odličnu profitnu maržu.

Istorija

Tradicionalno, trgovački brendovi su bili proizvodi koji su bili jeftinija alternativa lošijeg kvaliteta poznatim proizvođačkim brendovima. Kupovali su ih „smart" šoperi iz više socioekonomske kategorije koji bi prepoznali da ovi proizvodi rade posao i da donose dobru vrednost za novac. Oni su shvatali da je rizik od ovakve kupovine bio manji od finansijske uštede.

Od tamo 1990-ih godina, trgovci su počeli da razvijaju sve više svojih brendova sa ciljem da pokriju viši tržišni segment. Vidimo sve više unikatnih proizvoda i varijeteta, rebrendiranje ponude, i više *in-store* marketing podrške.

Smanjenje rizika

Kako trgovački brendovi postaju sve više slični proizvođačkim, percepcija potrošača što se tiče razlike u vrednosti se sve smanjuje čime se polako briše „klasna" razlika i kupovanje „ne toliko više inferiornih" proizvoda postaje društveno prihvatljivo.

Potrošačka percepcija rizika vezanog za kupovinu trgovačkog brenda je ustvari pomera na viši nivo – pitanje koje kupac postavlja je „da li mogu da verujem trgovcu?“ Ako je odgovor pozitivan, ako trgovčev brend vredi, onda i njegovi, trgovački brendovi, takođe vrede.

Budućnost

Sadašnja svetska finansijska kriza i smanjenje kupovne moći potrošača upravo ide na ruku trgovcima i njihovim brendovima.

Potrošač koji kupuje trgovački brend[13]:

- veruje da trgovački brend „**radi**“ isto tako dobro kao i proizvođački,
- veruje da je trgovački brend **jeftiniji** od proizvođačkog,
- nema problem sa sopstvenim **imidžem** što kupuje trgovački brend,
- svestan je da je otkrio **vrednost** u ovakvoj kupovini,
- percipira trgovca kao **racionalnu** firmu kojoj može verovati,
- poseduje **znanje** i **iskustvo** kupovine proizvođačkih brendova.

Modeli trgovačkih brendova

Povećanje broja, obima prometa i pomeranje ka višem tržišnom segmentu, naveo je trgovce da veoma posvećeno pristupe konceptu razvoja svojih brendova.

Tabela 3-1 prikazuje moju modifikaciju tabele u kojoj Sullivan i Adcock na strani 181 navode lepo sumiran primer nekoliko modela razvoja i primene trgovačkih brendova, tabela 5-1.

Metod	Opis	Primeri
Preporuka trgovca	Koriste ime trgovca (ekstenzija brenda)	Tesco, IKEA
Pseudonim	Korišćenje aliasa	St Michael (Marks & Spenser) Premia (Delta Maxi) Massimo Dutti (Zara)
Generični	Commodity bez imena	No Frills (Kwik Save) XXXXX (Safeways)
Ekskluzivna nabavka	Brend napravljen samo za jednog trgovca	Goodmans (Comet)
Stand-alone	Brend proizvoda dominantniji nego brend trgovca	Novon (J. Sainsbury)
Specijal	Uniktni ili nisni proizvod	'Organic' ponuda (J. Sainsbury)
Premium	Velika vrednost	Harrods

Tabela 5-1 Pristupi trgovaca na malo razvoju trgovačkih brendova

13 Sullivan i Adcock, str. 180

5.4. BITKA BRENDOVA

Kada proučavamo brend, mi ga posmatramo kao samostalnu kategoriju ili u interakciji sa potrošačem, tj. šta brend znači za potrošača i kakvo mesto ima u njegovoj svesti prilikom odlučivanja u kupovini. U okviru marketinga u trgovini, moramo sagledati ulogu i vrednost brenda na „bojnom polju" ili u „rovu" gde su prisutni ne samo kupac, nego i trgovac i konkurentski proizvodi.

Trgovac, a posebno maloprodavac, u toku procesa planiranja asortimana mora da bira različite brendove proizvoda, tako da se u njegovom miksu ponude nalaze proizvođački, privatni i generički brendovi. Pošto smo videli da je jedna od velikih revolucija sa kraja XX veka – globalizacija i *komoditizacija* proizvodnje, veliki broj proizvođača se bavi samo dizajnom i marketingom, dok su proizvodnju prepustili proizvođačima po ugovoru (engl. *contract manufacturer*). Ne znam da li ste znali da Apple ne poseduje sopstvenu proizvodnju, sve njihove proizvode proizvodi neki od contract proizvođača kao što je veliki Foxconn International Holdings. To je način da postižu užasno nisku proizvođačku cenu. Dakle, pošto se mnogi proizvođači više ne bave proizvodnjom, potpuno su se fokusirali na prodaju, distribuciju i gradnju brenda. Stoga na tržištu ima mnogo novih firmi koje grade svoje brendove pridružujući se pravoj „**borbi brendova**."

Proizvođačke ili „nacionalne" brendove (suprotno su lokalni) kontroliše proizvođač, podržava ih jakim propagandnim kampanjama i ostvaruju veliki nivo prepoznatljivosti na tržištu. Često imaju veliku vrednost za potrošača. Maloprodavac ne mora da ulaže u promociju ovakvih brendova. Odeo u prodaji ovih brendova je veći od ostalih.

Privatne brendove razvija maloprodavac i na njima puno zarađuje jer ih ne oglašava, samo on ih prodaje i pošto su jeftiniji od proizvođačkih brendova, ovi proizvodi izazivaju povećanu lojalnost kupaca koji ih doživljavaju kao dobru vrednost. maloprodavac ima potpunu kontrolu nad svojim brendovima.

Generički brendovi su, za sada, prisutni samo u Americi[14] i u konceptu su slični generičkim lekovima. Ovde je fokus na funkcionalnosti, oni „rade radnju" ali ne i na estetici. To su obično bele kutije ili kutije u boji trgovca, sa velikim natpisom „Tissue" ili „Salt" ili „Water" ili „Corn Flakes" (slika 5-1).

14 Ovde treba da se ogradim, na američki način i kažem „to the best of my knowledge."

Slika 5-1 Primeri generičkih brendova

Sada ćemo zaviriti u ratne štabove proizvođača i maloprodavca. Oni se sa svojim brendovima bore za veći prostor i za bolju poziciju na policama. A prodavnica ima toliko prostora i toliko polica koliko ima. Šta ćemo sada. Za maloprodavca bi bilo najbolje da prodaje samo svoje privatne jer na njima ima najbolju maržu, tj. zarađuje najviše. Sa druge strane mora da nosi i velike brendove, jer ih kupci traže. Maloprodavac ne sme sebi da dozvoli da nema nacionalne brendove. Šta ćemo sada?

Što više proizvođač ulaže u promociju svog brenda u obliku raznih promotivnih kampanja i što je snaga njegovog brenda veća u svesti potrošača, to ima bolju pregovaračku poziciju u „ratu" za polični prostor sa maloprodavcem i konkurentskim brendovima.

Trgovina na malo zahteva posvećenost vlasnika brendova (proizvođača i dobavljača) da unapređuju imidž svojih brendova da bi se

- ostvarila veća prodaja i
- poboljšala konkurentska pozicija maloprodavca

Sumnjivo i nejasno pozicionirani brendovi u svesti potrošača iziskuju više napora trgovca u promociji i prezentaciji tih proizvoda što povećava i troškove i rizik. Proizvođač koji je „ulistan" kod maloprodavca ne sme da očekuje da će ga ovaj (preterano promovisati). Mora to da radi sam.

Prilikom pregovaranja oko pozicije i veličine prostora koji bi želeli da zauzmu, maloprodavac od dobavljača zahteva jasan plan promotivne i marketinške kampanje koja će biti preuzeta u cilju unapređenja prodaje. Trgovac ovako „prevaljuje" deo tereta na dobavljača i ostvaruje partnerski odnos u kome je dobavljač odgovoran za sudbinu svog proizvoda sve dok ne dođe u kesu potrošača.

Visoka cena **ulistavanja** proizvoda u paket ponude je jedna vrsta garancije koju maloprodavac dobija od dobavljača da će biti posvećen promociji svog brenda. Ovako maloprodavac snižava rizik od uvođenja novog proizvoda u asortiman.

Visoku cenu ulistavanja dobavljač vidi kao nepotrebni „namet na vilajet“ kojim ga trgovac ucenjuje. Dobavljač kaže: „em sam dao robu, em mi plaćate sa ogromnim zakašnjenjem, em mi uzimate novac za ulazak u sistem. „

Gde je istina? Šta je ispravno? Da li se ovaj oprečni zahtev može rešiti? Kako?

5.5. KAPITAL BRENDA

Ovde želim da govorim o značajnoj komponenti brenda koju je teško opisati ili izmeriti, ali koja za finansijskog direktora trgovinske firme ima vrednost, baš kao da je zgrada ili kompjuter ili neka druga pokretnost ili nepokretnost koja se može inventarisati.

Kapital brenda[15] (engl. *brand equity*) je vrednost koju potrošač doživljava kupovinom tog proizvoda ili kupujući kod tog trgovca. Izraz opisuje pozitivne i negativne asocijacije koje su povezane sa imenom brenda. Vrednost brenda predstavlja skup onoga što brend poseduje i onoga što ga opterećuje koje se dodaje ili oduzima od vrednosti koja je isporučena.

Posedi i opterećenja zavise od konteksta u kome potrošač evaluira proizvod. Mama vam posluži za doručak jogurt sa sveže ubranim mangom i zrelom papajom. Dopada vam se. Pogledate bočicu i vidite poznati vam brend. Vi vaš jogurt volite. Ne samo što je dobar, nego je od brend proizvođača koga vrednujete. Idete ulicom sa skupim buticima i prodavnicama. Centar grada. Odjednom, tu je prodavnica svaštarija, npr. kineski dućan. Kako ćete je doživeti tu? A kako da ste je videli u nekoj zabačenijoj ili manje „pomodnom“ delu grada?

Faktori koji utiču na vrednost brenda su:

- nivo **prepoznavanja**. Mnogo je prodavnica propalo zato što nisu ostvarili dovoljno prepoznatljivosti neposredno po otvaranju.
- percipirani **kvalitet**
- bilo šta **vezano** za taj brend. Neka piva su postala sinonim za zabavu i događaje (evente), druga za sportske događaje kojima su sponzori. Imali smo McDonalds maraton. Sinemanija je L'Orealova. Shopping Night je Gracijin. Sir Richard Branson je Virgin, iako većina kompanija plaća dobru paru da koriste taj brend i nisu njegovo vlasništvo.
- nivo **lojalnosti** brendu je verovatno najvažniji faktor od svih. Stvarni cilj bilo kog marketinškog programa je da ostvari visoki nivo lojalnosti kupaca. Vi želite da vam se vraćaju.

15 Ovde finansijski termin *„equity“* prevodim kao kapital. Kada kupite staru kuću, pa je popravite, možda dozidate sprat, vi ste joj povećali vrednost. Razlika između nove cene koju možete dobiti ako bi prodali tu kuću i cene koju ste vi platili je vaš *equity* u toj kući. Dakle, vaš kapital.

Malo više da se posvetimo lojanosti, ovom „Svetom Gralu“ trgovine na malo. U sekciji o lojalnosti smo govorili da postoji **stvarna** i **slučajna** lojalnost, gde slučajna postoji usled navika, inercije i drugih, ranije spomenutih faktora. Pošto trgovca na malo interesuje odnos između lojalnosti i ponovne kupovine, urađene su studije i rezultati se mogu sumirati u tabeli 5-2 (Sullivan i Adcock, strana 267).

Tabela 5-2 ukazuje na dva aspekta lojalnosti, usled ponašanja i usled odnosa, odnosno percepcije (ili mišljenja. Što je veća snaga njegovog brenda, po vlasnik brenda ima bolju pregovaračku poziciju u „ratu“ za polični prostor sa maloprodavcem i konkurentskim brendovima.

		PONOVNA KUPOVINA	
		Česta	Retka
RELATIVNI ODNOS	Visok	**Lojalnost**	**Latentna lojalnost**
	Nizak	**Slučajna lojalnost**	**Nema lojalnosti**

Tabela 5-2 Matrica lojalnosti kao funkcije odnosa potrošača prema trgovini na malo

5.6. ZAŠTITA BRENDA

Štititi brend nije lako. Štititi brend je neophodno. Ovde ulazimo u oblast prava intelektualnog i industrijskog vlasništva i zaštite tih prava. Ovo je oblast koja se kod nas tek od skora razvija i dobija na značaju, i prati trend osvešćivanja i odnosa stanovnika ove zemlje prema privatnom vlasništvu. A intelektualna svojina, iako neopipljiva je ipak svojina. I kao takva se može kupiti, prodati, povrediti ili zaštititi.

Nekoliko važnih termina koje imamo u intelektualnoj svojini (engl. *intellectual property* ili IP) su:

- **patent** i
- (robni) **žig.**
- **licenca,**
- **franšiza.**

Patent

Patent je skup ekskluzivnih prava, koja pronalazaču garantuje država ili neki drugi autoritet. Pronalazač je dužan da detaljno opiše sve karakteristike proizvoda ili metoda, sa svim detaljima kako bi neko ko je stručan u toj oblasti mogao da reprodukuje taj proizvod ili njegovu proizvodnju. Za uzvrat, država patentom garantuje pronalazaču to ekskluzivno pravo da proizvodi, prodaje i koristi predmet patenta na teritoriji te države u ograničenom vremenskom periodu od 17 godina posle izdavanja patenta ili 20 godina po prijavi patenta, šta god da je duže. Vlasnik patenta ima pravo da štiti svoj pronalazak od upotrebe, iskorišćavanja i prodaje od strane drugih fizičkih i pravnih lica. Patenti se dodjeljuju za nove mašine, značajno poboljšanje već postojećih, industrijske proizvode, procese industrijske proizvodnje ili značajno poboljšanje već postojećih. Takođe se dodeljuju za nove hemijske smese, hranu, medicinske i farmaceutske proizvode, kao i procese za njihovu proizvodnju. U nekim zemljama, kao SAD, patenti se dodjeljuju i za nove forme genetičkim inženjeringom modifikovanih, biljaka i životinja.

Robni žig

Žig (engl. *trademark* ili *trade-mark*) je zaštićeno ime, naziv, znak ili simbol, koji koristi pojedinac, poslovna organizacija ili neki drugi entitet sa ciljem jedinstvene identifikacije svojih proizvoda i usluga, da ih kupci mogu lako prepoznati. Registrovani zaštitni znak je intelektualno vlasništvo i može se sastojati od imena, reči, fraze, simbola, slike ili kombinacije tih elemenata. Vlasnik ima pravo na odštetu u slučaju zloupotrebe od strane drugih. Simbol ™ koristi se, kada postaje prava u odnosu na proizvod, ali nije službeno registrovan, a simbol® koristi se, kada je registrovan.

Za poznate i potrošačima prepoznatljive proizvode s poznatim (engl. *well-known*) robnim žigom u praksi se ukorenio posrbljeni engleski izraz **brend** ili brendirana roba. Alternativni naziv je „marka“ proizvoda.

Licenca

Licenca (engl. *licence*) je izraz koji se upotrebljava za različite ekonomske i pravne odnose, ali uvek u vezi s određenim odobrenjem, dopuštenjem ili pravom na osnovu koga se koristi određena tehnologija, robni ili uslužni žig, kao veštine, znanja i iskustva kojima davalac licence raspolaže. Licenca je pravo na korišćenje određene tehnike, a ugovor o licenci je ugovor o ustupanju, odnosno korišćenju takve tehnike, dakle tehničkog znanja, izuma ili zaštićenog prava (patent ili zaštićeni uzorak). To znači da se licenca odnosi na tehničko znanje ili tehničko iskustvo (*know-how*) ili samo na poseban oblik *know-how-a*, na zaštićeno znanje.

Punionica Coca-Cole u Srbiji (*Hellenic* ili *HBC – Hellenic Bottling Company*) ima licencu da puni i prodaje Coca-Cola napitke na teritoriji Srbije

Franšiza

Franšiza (engl. *franchise*) je poslovni oblik podugovaranja kod kojeg preduzeće (vlasnik neke intelektualne svojine) daje ovlašćenje drugom preduzeću da koristi njegovo ime i prodaje njegovu robu ili uslugu, što može uključivati pojedine ili sve poslovne funkcije.

Svi McDonald's restorani su franšize.

Sličnosti između patenta i žiga

Pošto oba elementa pripadaju skupu intelektualne svojine, vlasnik patenta odnosno žiga može sa njima postupati na identičan način: da ih koristi, ustupi trajno ili privremeno drugom uz nadoknadu (npr. licenca i franšiza), proda i slično.

Registracijom proizvoda (žig) ili patentiranjem, vlasnik dobija pravo ekskluzivnog korišćenja. Ako drugi entitet povredi njegovo pravo, država ne sankcioniše, nego je to obaveza vlasnika intelektualne svojine da aktivno „juri" prekršioce, tuži ih ih ili pregovara o zabrani korišćenja i/ili nadoknadi učinjene štete

Razlika između patenta i žiga

Patent ima rok trajanja, žig nema.

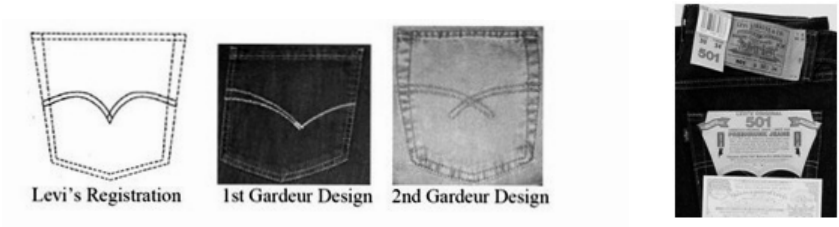
Pitanje za razmišljanje

Šta je Coca-Cola kompanija zaštitila i kako: ime, formulu, izgled boce, logotip?

Primer kako najstariji (i jedan od najpoznatijih) brend, Levi Strauss štiti svoj brend

Juna 2010, jedan od najvećih i najpoznatijih brendova u oblasti odevanja, Levi Strauss, je u San Francisku, Kalifornija, podigao tužbu protiv nemačkog Gardeur-a zbog njihove, navodne, povrede Levi'sovog zaštićenog dizajna na džepu farmerki. Naime, Gardeur proizvodi i prodaje farmerke sa štepom za koji Levi's tvrdi da je veoma sličan njihovom i da zbog toga nelegalno profitira. Levi's nikada nije patentirao svoje farmerke, ali je registrovao nekoliko robnih marki. Tako, 1873. godine, zaštitili su, sada širom sveta prepoznati dvostruki štep u obliku luka. To se smatra prvim zaštićenim dizajnom u odeći u Americi, a verovatno i u svetu. Iste godine su uveli i zaštitili nitne na uglovima džepova, kao i kožnu, pravougaonu etiketu.

Levi's tvrdi da je njihov dizajn u dugoj i stalnoj upotrebi i da je kao takav prepoznatljiv u Americi i širom sveta.



5-2 Dizajn dvostrukog štepa, Levi's (levo) i Gardeur (u sredin, levo i desno)[16]. Krajnje desno je izgled čuvenih 501 „Levisica", farmerki sa svim prepoznatljivim oznakama brenda (dupli lučni štep, kožna etiketa, crvena markica).

5.7. IMIDŽ TRGOVCA I POZICIONIRANJE U SVESTI POTROŠAČA

Pozicioniranje je generalno u marketingu opisano kao „bitka za potrošačev um." Proizvod, brend, šta god se bori da zauzme određeno mesto u svesti kupca. Čujete ili vidite reč „Volvo" i pomislite na sigurnost. Naručite uz vaš produženi espreso sa toplim mlekom kiselu vodu – i dobijete, naravno, Knjaz Miloš. To je i svrha brenda i brendiranja da povuku ceo niz asocijacija sa sobom i da ih vežu za naš um, srce, svest.

Pozicioniranje je dakle marketinški pojam koji se koristi da opiše kakvu sliku, kakvu predstavu kupac formira u svojoj svesti vezano za određenu ponudu. Moramo ovde primeniti kognitivni pristup u stvaranju te slike – radi se o percepciji koju kupac stvara o ponudi, a ne o porukama koje marketar emituje. Na prozorima DM drogerija po Beogradu može da piše „Tu me cene," ali da li je to zaista tako, morate anketirati njihove potrošače. Možda oni osećaju da ih u DM-u cene, a možda ne. Ja to ne znam, i ovo navodim samo kao blizak primer iz domaće prakse.

U zavisnosti od toga kakvu percepciju potrošač stvori o proizvodu ili trgovcu, tako će se i ponašati pri kupovini. U prodavnice Patrizie Pepe nećete ući ako želite da kupite jeftine krpice. To je mesto za fensi, gornji nivo modne odeće. U SOS marketu očekujete uzan izbor artikala i niske cene.

Trgovac se trudi da sliku o sebi u svesti kupca stvori kombinacijom marketinških komunikacija (poruka) i aktivnosti. Potrošač te inpute evaluira na svoj sopstveni, individualni način, dodaje svoje lično ili tuđe znanje i tako formira ili modifikuje svoje mišljenje o trgovcu.

Pozicioniranje trgovačke ponude je jednostavno, kao ABC:

- **atributi** (engl. *attributes*) kao što su lokacija, dekoracija i unutrašnje uređenje i roba

16 The case is *Levi Strauss & Co. v. Gardeur GmbH*, CV10-2122 EMC (N.D. Cal. 2010)

- **koristi** (engl. *benefits*) koje kupac može da očekuje kao što su stvarna ili percipirana vrednost, zadovoljenje određenih želja kupca i drugo
- **tvrdnje** (engl. *claims*) koje trgovac iskazuje uglavnom u obliku oglasa ili komunikacije kupaca od usta do usta kojim se može uticati na potencijalne mušterije

Imidž koji trgovac ima u očima i svesti potrošača zavisi od isprepletane kombinacije nekoliko faktora:

- fizičko okruženje i lokacija prodavnica
- unutrašnji dizajn
- atmosfera unutar prodavnice
- pogodnosti za kupovinu
- tip potrošača koji tu kupuju
- izbor i asortiman robe
- nivo usluge
- i mnoge druge dimenzije, stvarne ili percipirane.

Pozicioniranje i imidž trgovca se u svesti potrošača stvara kombinacijom:

- činjenica
- znanja
- iskustva
- mišljenja
- glasina („word of mouth" igra veliku ulogu, posebno kada se radi o uslužnim delatnostima i usluzi)

Kada govorimo o **ceni** koju roba ima u određenoj prodavnici ili restoranu, kupci stvaraju svoju predstavu i na svesnom i na nesvesnom nivou.

Maloprodavci sa većim brojem prodavnica se trude da sve prodavnice spolja i iznutra izgledaju isto, isti dizajn, raspored artikala, ista spoljašnost – sve sa ciljem da se imidž trgovca učvrsti u svesti potrošača. Ko god je putovao po Evropi i svraćao u prodavnice španskog odevnog giganta, Zare, doživeo je da su svi njihovi objekti isti – ista kombinacija boja, raspored, osvetljenje, dizajn.

Predstava o trgovcu, njegov imidž može da evoluira u jak **brend identitet** (engl. *brand identity*) na sličan način na koji su se drugi proizvodi razvili u brendove. Dakle, i trgovac može da postane brend. Mi još nismo ni dobili prvu IKEA prodavnicu, a već u svesti jednog broja naprednih potrošača postoji svest o IKEA brendu kao o prodavnici sa kvalitetnim, modernim, a jeftinim nameštajem i kućanskim andramoljama.

Neophodno je primetiti da pozicioniranje i imidž ne moraju biti stvarni, to je percepcija koju mi stvorimo o nekome ili nečemu. Proizvod, firma ili osoba može da se trudi koliko hoće da mi stvorimo određenu sliku o njima, ali mi smo ti koji tu sliku stvaramo.

Kupac je uvek u pravu, posebno u tome da jedino mišljenje koje je bitno je njegovo. Posao marketinga u trgovini je da stvori jak, pozitivan imidž u svesti svoje ciljne grupe potrošača. Na raspolaganju im je bezbroj marketinških alata kojima postižu taj cilj.

5.8. BRENDIRANJE MALOPRODAVACA

Jedini razlog zašto marketing u trgovini stvara brend trgovine (prodavnice) je da pomeri fokus sa pitanja cene.

Potrošač uđe u prodavnicu i pomisli, „jao što je sve skupo ovde" ali se onda osvrne shvati gde je, a brend prodavnice ga uveri da „nije skupo, nego vredi."

Imidž trgovca na malo može da evoluira u jak „**identitet brenda**" na isti način na koji se proizvodi razvijaju u brendove. Veliki primeri u Srbiji su Maxi, Tempo, Metro. Čak i u Srbiji znamo za Wal-Mart ili IKEA.

Kao i kod proizvoda, bitno je da li je pozicija koja je „ugrađena"u identitet brenda upravo ona koja je bitna za prave kupce. Šta nam to vredi ako smo stvorili jaku svest o brendu kod ljudi koji nam nisu mušterije. Ili smo stvorili pogrešnu sliku kod onih koji nam jesu kupci, pa nam zato ne dolaze. U jednu odličnu delikatesnu prodavnicu sa sjajnim sirevima i Parmskom pršutom, zove se *Salumeria* all Italiana, na uglu Svetozara Markovića i Vojvode Milenka u Beogradu, dolaze kupci iz svih delova grada, veoma velike trgovačke oblasti. Taj specijalista u niši je stvorio o sebi takvu predstavu kod svoje ciljne grupe hedonista ili *connoisseur*-a iz celog grada. Sa druge strane, veliki supermarket treba da na osnovu svog brenda, svoje reputacije „zahvati" što je moguće više potrošača iz najbliže okoline. Supermarket mora da se postavi kao atraktivan izbor za kupovinu kod veoma raznorodnih grupa ljudi. Oni će da rade na funkcionalnom aspektu svog brenda, nasuprot emotivnih osećanja koje izazivaju maloprodavci (skuplje) odeće kao Patrizia Pepe ili Women'secret.

Mišljenje potrošača je jedino što je zaista bitno. Potrošač to mišljenje o trgovcu stvara na osnovu informacija koje trgovac emituje ili u nedostatku informacija, na osnovu svojih percepcija. To sve vodi ka specifičnoj poziciji koja se zove **prepoznatljivi identitet** ili **brend ime** (engl. *brand name*).

Sve ono što smo rekli o brendu na početku poglavlja o Brendu, važi podjednako i za **trgovca na malo**, kao i za proizvođača. Tehnički, **brend** se definiše kao „specifično ime, simbol ili dizajn, ili češće, kombinacija ta tri, koja se koristi za razlikovanje proizvoda posebnog proizvođača[17]." Ovo je ono što brend jeste, ali šta brend predstavlja na mestu gde je to najbitnije, u svesti potrošača, je nešto sasvim drugo. **Brend** je „obećanje" koje podrazumeva da će nivo kvaliteta proizvoda ispuniti očekivanja kupca.

17 Doyle P, *Marketing Management and Strategy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998.

5.8.1. LOJALNOST

Koja je osnovna svrha brenda za trgovca na malo? Da može da naplati više i da mu se kupci vraćaju, zar ne? Međutim, studije su takođe pokazale da ne postoji direktna veza između pozitivnog odnosa prema trgovcu (jačine ili vrednosti njegovog brenda) i ponovne kupovine. Kupac „voli“ neku radnju, preporučiće je i drugima, ali kupuje i kod drugih trgovaca. Potrošač je dakle više promiskuitetan, s tim što je radnja o kojoj govorimo nalazi na njegovom spisku „prihvatljivih“ prodavnica gde kupuje.

Posedovanje brenda kome su potrošači lojalni ima dve grupe efekata na trgovca:

- finansijski
  - smanjenje marketinških troškova
  - povećanje mogućnosti povećanja marže (cene)
- strateški
  - povećanje ulazne barijere prema konkurenciji

Student se takođe upućuje na sekcije o lojalnosti u drugim delovima knjige.

5.8.2. IMIDŽ BRENDA I EKSPANZIJA NA NOVA TRŽIŠTA

Ako trgovac razmišlja da otvara nove prodavnice na novim lokacijama (nacionalnim i internacionalnim ili virtuelno, na Netu) onda mora da evaluira snagu svoje pozicije kao poluge za privlačenje novih kupaca.

Vrednost brenda

Vrednost brenda sada postaje značajna alatka za merenje šta je prisutno u svesti svakog potrošača. Ako trgovac uradi ispitivanje tržišta i otkrije da potencijalni kupci koji nikada nisu kod njega kupovali imaju pozitivnu percepciju o brendu – svetlo je zeleno, kreće se sa otvaranjem nove prodavnice, naravno, ako koncept prodavnice fita u novoj trgovačkoj oblasti.

Push-Pull Motivacija

Često se razmatranje o otvaranju novih prodavnica zasniva na tzv. „*push-pull*“ motivaciji.

Push želja za ekspanzijom, je naravno, unutrašnjeg karaktera i može da nastupi usled zasićenja postojećeg tržišta ili nekih opasnosti koje postoje ili se očekuju (npr. dolazak velikog konkurenta ili zatvaranje velikog provajdera zaposlenja u regionu).

Pull motivacija je eksterna i proističe iz postojanja nezadovoljene prilike na novom tržištu koje trgovac može relativno lako da zadovolji.

5.8.3. IZGRADNJA JAKOG BRENDA

Divno je biti u situaciji da možemo analizirati tržište i sagledavati koje su to sve koristi od posedovanja jakog brenda. Druga priča je kako **izgraditi** jaku poziciju brenda. Setimo se Kotlera koji kaže da ime i logo ne znače mnogo, da je stvarna vrednost u svesti potrošača.

Prodavnica koja tek počinje, sa svojim imenom, možda i logotipom, kombinacijom boja na natpisu i/ili oblikom fonta, i svojim asortimanom je samo početak. Ponuda te prodavnica je „gola". Ponuda postaje „obučena" u skladu sa vrednostima i percepcijama potrošača. To se dešava kada su sve poruke koje potrošač prima konzistentne i prilagođene. Naravno, znamo da poruke ne dolaze samo iz oglašavanja.

Ne zaboravite – brendove ne grade (samo) oglasi. Brendove gradi **oglašavanje** i još niz drugih (direktnih) izvora kao što su:

- **iskustvo** potrošača koji posete prodavnicu
- **zadovoljstvo** obavljenom kupovinom
- ponašanje i odnos **prodavaca** i **osoblja**
- subjektivna percepcija **drugih potrošača** koji tu kupuju
- mišljenje i stavovi **drugih osoba** kao što su prijatelji
- šta god da se pojavi u **medijima** vezano za prodavnicu

Dodajte gornjem i indirektne izvore koji potiču iz osnovnih sastojaka pozicioniranja:

- **a**tributi
- koristi (**b**enefits)
- trvrdnje (**c**laims).

Na isti, ABC način, potrošač formira svoje mišljenje i brend zauzima na taj način poziciju u svesti potrošača.

Vremenom, informacije se dodaju i trgovac koriguje pogrešna razumevanja koja potrošač možda može da ima.

5.8.4. BREND, POZICIJA I KONKURENCIJA

Ako marketing uspe da pomeri fokus sa cene na druge komponente marketing miksa kada potrošač poredi različite mikseve ponude onda je to dokaz da brendiranje prodavnice radi. Brendiranje čini da je ponuda i atraktivna i poželjna. To nije samo još jedna prodavnica, to je prodavnica XXXX. Brend stvara dodatnu konkurentsku prednost na tržištu koje je veoma kompetitivno.

Iz pozicije potrošača, brend mora da ponudi sledeće:

- laka **prepoznatljivost** na „zgužvanom“ tržištu punom konkurencije.
- garancija **vrste** i **kvaliteta** ponude („brend je ispunjenje obećanja“)
- iskaz vrednosti i stavova koji se potrošaču dopadaju na njegovom **ličnom nivou**

Da bi pozicija trgovca ili njegov brend položili ispit uspešnosti, primenićemo dva testa:

- brend treba da bude prepoznat kao **različit i poseban** u svojoj kategoriji. Brend „iskače“ na tržištu. Pošto je drugačija, prodavnica se bira za destinaciju kupovine, a ne da je šoping prepušten slučaju.
- brend treba da bude prepoznat kao **poželjan** od strane ciljne grupe potrošača. Ovde su „ugrađene“ obe garancije koje se odnose na ponudu i lični iskaz vrednosti.

5.9. PITANJA I PROBLEMI

1. Šta je za vas brend?
2. Opišite „predlog“ brenda ili brend *proposition*.
3. Zašto se potrošač odlučuje za jedan ili drugi brend format?
4. Opišite strategiju razvoja trgovačkih brendova.
5. Opišite faktore koji utiču na brend kao kapital, brend *equity*.
6. Diskutovati razlog za neuspeh Robne kuće „Beograd“ u svetlosti faktora koji utiču na kapital brenda.
7. Diskutujte pozicioniranje trgovačke ponude kao marketinške kategorije.
8. Opišite razloge za brendiranje trgovine na malo.
9. Opišite proces izgradnje jakog brenda.
10. Diskutujte probleme zaštite brenda.

6. ASORTIMAN

Ovde ćemo govoriti o odlukama koje trgovac donosi vezano za robu koju nudi na tržištu. Pokušaćemo da odgovorimo na pitanje zašto se trgovac odlučuje za posebne proizvode, a ne neke druge? Takođe ćemo shvatiti ko je ustvari konkurencija.

Da vas podsetim na definiciju trgovinskog marketinga sa početka knjige. Ustvari, neću, pogledajte sami. Sada je sasvim jasno da je usklađenost izbora robe (asortimana) sa ukusom, preferencama i očekivanjima ciljne grupe kupaca suštinska determinanta uspeha maloprodajnog objekta.

Asortiman proizvoda ili usluga jednog trgovinskog preduzeća čini skup svih artikla robe ili set usluga koje su predmet trgovanja, odnosno servisiranja. Ovde se radi o vrsti, tipu i kvalitetu proizvoda, dizajnu, pakovanju, veličini pakovanja, brendu i dopunskim sadržajima ponude kao što su transportne, finansijske, servisne, savetodavne i druge usluge[18].

Dimenzije asortimana proizvoda ili usluga su:

- **Širina asortimana** se odnosi na zastupljenost različitih grupa proizvoda u ponudbenom asortimanu trgovačkog preduzeća. Imate prodavnicu u kojoj se mogu kupiti i prehrambeni proizvodi, sredstva za ličnu i kućnu higijenu, tekstilna roba, posuđe, alat, *do-it-yourself* artikli, bela i smeđa tehnika i drugi artikli. Takva prodavnicu sa veoma širokim ponudbenim asortimanom se označava kao - *univerzalna*.
- **Dužina asortimana** označava stanje zaliha pojedinih proizvoda, odnosno koliko istih komada artikla prodavnica ima na lageru.

18 Golijanin D, *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

- **Gustina asortimana** obuhvata zastupljenost različitih artikala unutar određene robne grupe. Prodavnica koja ima odgovarajuću gustinu asortimana naziva se *specijalizovanom*. Primer su prodavnice građevinskog okova gde možete naći sve moguće šrafove i kukice za slike ili šarke za vrata.
- **Dubina asortimana** označava zastupljenost različitih marki, modela, veličina, boja, dezena istog ili sličnog proizvoda (npr. prodavnica cipela ima ženske, muške i dečije cipele različite modele (cipele, sandale, čizme), različitih boja, veličina i materijala.
- **Konzistentnost asortimana** je usklađenost ponudbenog asortimana sa stvarnim potrebama kupaca u vremenu i prostoru. Ovo je najvažniji marketinški aspekt ponudbenog asortimana prodajnih artikala trgovačke firme ili pak određenih prodavnica, jer ne moraju (niti smeju) sve prodavnice unutar istog lanca da imaju identičan asortiman. Konzistentnost označava da li i u kom obimu i strukturi, ponuđeni asortiman odgovara stvarnim potrebama i željama kupaca. Potrebno je pažljivo analizirati i programirati, treba ga kreirati da odgovara ispoljenim ili latentnim (prikrivenim) potrebama kupaca, ali i stvarnoj situaciji na terenu. Najbolji rezultati se postižu primenom category menadžmenta (vidi deo o category menadžmentu) gde se asortiman praktično „koji" za svaku posebnu prodavnicu u lancu.

Upravljanje asortimanom sadrži dve značajne aktivnosti:

- izbor artikala i asortimana i
- potonji menadžment tog skupa roba.

Dužina asortimana je bitna jer ne želite da ostanete bez robe. Prazno mesto na polici ima dva efekta:

- kratkoročni – niste prodali, a mogli ste. Gubitak prihoda.
- dugoročni – izneverili ste kupca, koji se, ljut, možda više neće vratiti. Vaš odnos i lojalnost su poljuljani ili možda ireparabilno uništeni.

Neka strateška razmatranja u vezi izbora opsega robe uključuju sledeće:

- neki proizvodi su tu da bi povećali posetu (traffic) u prodavnici. Zbog njih kupci dolaze.
- proizvodi koje **morate** imati, npr. novine u STR
- proizvodi na kojima ne zarađujete, ili čak i **gubite**, kao što je jeftini hleb u supermarketima. I gde je postavljen? Na samom dnu kako bi kupac prošao kroz celju radnju, jer je došao zbog hleba, a kupiće još dosta toga.
- proizvodi koji pojačavaju imidž prodavnice
- primer je neka fensi linija, više radi rejtinga prodavnice, da kažete da imate i prvoklasne (engl. *top of the line*) brendove

Da se ne zavaravamo – izbor asortimana je složena aktivnost praćena nizom važnih odluka. Profesionalne organizacije uključuju u ovaj proces njihov marketing, merčendajzing, nabavku i finansije. Ovo je dinamičan proces jer se potrebe i želje kupaca menjaju, tako da vaša ponuda mora da prati, ups, predviđa njihove promenjene zahteve. I pored toga, svedoci smo da je održavanje dobro izbalansiranog asortimana robe često instinktivna veština koju neki ljudi i firme imaju, a neki ne. Uvek se setim prodavnica koje je moja supruga obožavala kad smo živeli u Kaliforniji, *Laura Ashley* koje su sa liderske pozicije u *home furnishings* , a posle i dečije garderobe, pali u, verujem, istorijsku kantu zaborava (nekada) uspešnih trgovina.

6.1. PLANIRANJE ASORTIMANA

Trgovac planira asortiman da bi stvorio odgovarajući opseg i obim proizvoda koje će ponuditi svojim ciljnim potrošačima. A sada, vi, iskusni marketing eksperti, već znate značenje ovoga „odgovarajući," zar ne? Odgovarajući – znači onaj koji će zadovoljiti potrebe potrošača **bolje** od konkurencije, a pri tome ostvariti najveći održivi **profit**. Proces planiranja ima dve faze: analizu i odlučivanje.

6.1.1. ANALIZA CILJNIH POTROŠAČA

Svaki marketing ekspert mora da zna odgovore na nekoliko pitanja vezanih za mušterije ili šopere:

- Ko su?
- Šta žele? Ovo su koristi.
- Zašto to žele? Ovo su potrebe. U slučaju maloprodaje, to mogu biti sastojci proizvoda, brendiranje (proizvođačko ili trgovačko), veličina pakovanja, i drugo)
- Kako to sada kupuju?

  - Koje proizvode?

  - Gde ih kupuju?

  - Koliko?

  - Kada?

  - itd.

6.1.2. KATEGORIJE NABAVKI

Postoje tri osnovne kategorije nabavki potrošača u maloprodaji:

- **planirane** kada potrošač ide u šoping sa namerom da nabavi određeni proizvod,
- **semi-impulsne** kada potrošač namerava da kupi neki tip proizvoda, i
- **impulsne** nabavke kada potrošač kupuje sa malo, ako uopšte ikakvog, prethodnog razmišljanja.

Pošto nisu sve nabavke planirane, mnogi potrošači moraju da donose odluke šta će kupiti unutar prodavnice. A čak i planirane nabavke su podložne, kad se potrošač nađe unutra prodavnice, kratkom periodu evaluacije da provere da li je originalna namera zaista ispravna. Zbog svega ovoga, svi potrošači donose **odluke u prodavnici**. Engleski naziv za ovo bitno ponašanje potrošača, koje ćete često čuti i kod nas je *in-store* odluke ili *in-store judgements*.

Marketing u trgovini sada ovde igra značajnu ulogu, jer su ove odluke o nabavci koje potrošač donosi u prodavnici zasnovane na:

- percepciji **izbora** i
- percepciji **kvaliteta**

Percepcija izbora robe, zajedno sa percepcijom kvaliteta proizvoda i cenom robe se kombinuju u celokupnu percepciju **vrednosti**. Potrošač se pita da li će kupovinom ostvariti dobru vrednost za svoj potrošeni novac.

6.1.3. STEPEN IZBORA

Potrošačima je potrebna **pravi** stepen izbora kada razmatraju svoju nabavku. Previše izbora izaziva konfuziju, premalo stvara osećanje nesigurnosti što se tiče kvaliteta odluke. Potrošači takođe procenjuju asortiman ili miks ponude u svetlosti budućih nabavki, koliko je ponuda **fleksibilna** da zadovolji njihove buduće potrebe.

Moramo ovde spomenuti koncept koji Sullivan i Adcock[19] nazivaju **kanibalizacija**. Automehaničar kupi havarisan automobil da bi mogao skidati dobre, zdrave delove. On taj automobil kanibalizuje. Maloprodavac može da doda novi proizvod u svoj asortiman. Ali, ako taj proizvod ne ostvari dovoljno dodatnog prometa, kažemo da je taj dodatak kanibalizovao ukupnu ponudu. Nije ostvario sinergiju, nego kanibalizaciju. Ovo je značajan rizik sa kojim se maloprodavci svakodnevno susreću u pregovorima sa svojim dobavljačima i pronalaze načine da taj rizik eliminišu ili bar smanje. Mnoge od metoda, kao što su cena ulistavanja su prilično nepopularne među dobavljačima.

19 Sullivan M i Adcock D, *Retail Marketing*, Thomson Learning, London, 2006.

Zadatak maloprodavca je da balansira stepen izbora koji se nudi potrošaču sa svojim finansijskim potrebama. Manji broj artikala je lakše menadžovati, troškovi su niži, moć nabavke prema dobavljačima je veća, ali može da izazove slabiju prodaju jer je kupac odbijen percepcijom nedovoljnog izbora. Veći broj artikala može da poveća obim prodaje jer potrošač ima dovoljno izbora da zadovolji trenutne i buduće potrebe, ali maloprodavac ima povećanu neefikasnost poslovanja i troškove, usled gore spomenute kanibalizacije. Uspešni trgovci na malo nalaze taj optimum u poslovanju.

6.1.4. KVALITET

Kvalitet je stepen do koga je proizvod podoban za namenjenu upotrebu. Ovde je bitan percipirani kvalitet asortimana u smislu zadovoljavanja potreba potrošača. Objektivna razmatranja su fizičke karakteristike proizvoda, a subjektivna procena kvaliteta je vezana za manje opipljive faktore kao što su imidž brenda i imidž maloprodavca.

Na procenu kvaliteta asortimana mogu da utiču:

- prethodno iskustvo potrošača
- poređenje sa konkurencijom, benčmark

6.1.5. GEOGRAFSKE VARIJACIJE

Profil potrošača (ukus, navike, čak i potrebe) varira od regiona do regiona. Ovo je bitno i za nacionalne, a posebno za transnacionalne trgovce na malo koji imaju operacije u većem broju država. Ne dešava se često da se prave značajnije promene asortimana, samo manje. Trend pokazuje da se profil potrošača ujednačava, postaje homogeniji. Razloga za to je mnogo, verovatno najviše rezultat uticaja masovnih medija, posebno televizije, interneta, globalizacije.

Varijacije usled godišnjih doba je donekle povezan fenomen koji ima uticaj na promene ukusa i navika, a s tim i potreba za prilagođavanjem asortimana ponude.

6.1.6. ANALIZA KONKURENCIJE

Analiza tržišta i konkurencije je opisana u delu kad smo govorili o akcijama koje trgovac na malo preduzima pre nego što će odlučiti o lokaciji na kojoj će otvoriti novi prodajni objekat. Ovde želim da istaknem da analiza konkurencije nije samo tada, jednokratna aktivnost. Kao i svaki biznis, trgovina na malo zahteva **svakodnevno** skeniranje tržišta i konkurencije.

Jedan od elemenata koje vredi spomenuti je dinamički karakter percepcije koju potrošači imaju o sličnosti dva ili više miksa maloprodajne ponude. Videli smo i na početku ovog poglavlja da trgovac mora da zadovolji potrebe potrošača **bolje** od konkurencije.

Stepen **preklapanja asortimana** između maloprodajnih objekata u određenoj trgovinskoj oblasti je bitan za trgovca između ostalog jer je to relativan faktor i podložan stalnim promenama zbog i aktivnosti, kako sopstvenih, tako i konkurencije. Što potrošači percipiraju objekte da imaju sličniji asortiman (veći preklop) to imaju veću tendenciju da svoj šoping podjednako rasporede na konkurentske objekte. Sve jedno im je gde kupuju.

Percipirani preklop asortimana je subjektivna procena koju potrošač formira na osnovu ograničenih podataka. Što je percipirani preklop manji to je **diferencijacija** prodavnica veća i to pomaže da potrošač uključi taj objekat u skup prodavnica koje posećuje i gde kupuje.

Konkurenti su oni trgovci čiji asortiman ima neki obim preklapanja („radnje su slične"). Pošto se sva ova poređenja vrše u svesti potrošača, i ovde govorimo o stvarnom ili percipiranom preklapanju asortimana. Oba asortimana su bitna, jer na osnovu njih potrošač stvara svoj „uži izbor" prodavnica u kojima kupuje. U zavisnosti od stepena preklopa asortimana, percipiranog i stvarnog, trgovac na malo može da primeni jednu od četiri strategije vezano za asortiman, tabela 6-1.

		PERCIPIRANI PREKLOP ASORTIMANA	
		Visok	Nizak
STVARNI PREKLOP ASORTIMANA	Visok	**Direktna opasnost**	**Buduća opasnost**
	Nizak	**Prividna opasnost**	**Nema opasnosti**

Tabela 6-1 Preklapanje stvarnog i prividnog asortimana i strateške odluke koje trgovac može da donese vis-á-vis konkurencije

6.1.7. ANALIZA PROIZVODA I KAPACITETA

Da bi maloprodajni objekat donosio maksimalni profit, trgovac planira asortiman koji će zadovoljiti potrebe potrošača bolje od konkurencije, u toj posebnoj trgovačkoj oblasti. Šta vredi odličan asortiman, ako nije prilagođen kupcima koji žive i kupuju tu, o toj posebnoj oblasti.

U analizi proizvoda i kapaciteta, pošto je asortiman odlučen, trgovac vodi računa o sledećem:

- veličina prostora neophodnog za efektivno prikazivanje asortimana,
- ukupna veličina poličnog prostora,
- projektovani profit po kvadratnom metru,
- menadžment i logistika
- sposobnost dobavljača da isporuče

6.2. IZBOR ARTIKALA

Trgovac na malo mora da odluči opseg proizvoda koje će nuditi tržištu i količinu svakog artikla koji će da drži na lageru. Takođe mora da odluči i o formatu proizvoda – proizvođačkom ili sopstvenom brendu.

Selekcija artikala se vrši na osnovu celog niza kriterijuma lagera i asortimana, kao što su:

- **zahtevi potrošača** – percepcija vrednost i izbor artikala: zadovoljavanje potreba; sastojci proizvoda; brendiranje; veličina paketa; *footprint*; opasnost da se ostane bez artikla;
- **finansijski zahtevi** – potencijal prometa i profita: profitabilnost artikla
- **zahtevi prodavnice** – površina poličnog prostora za izlaganje artikala, rukovanje artiklima: posebni artikli traže posebno rukovanje: svež i smrznuti program imaju različite zahteve za rashladnim izložbenim i skladišnim uređajima
- **nabavni zahtevi** – nabavna cena i finansijski uslovi
- **zahtevi dobavljača** – karakteristike, marketinška podrška
- **zahtevi kategorije** – širina, dubina, konzistentnost: povećanje zadovoljenja potrebe po kvadratnom mestu prostora
- **zahtevi distribucije** – troškovi, teškoće, izazovi
- **zahtevi merčendajzinga** – veličina lagera: koliko robe naručiti; dinamika
- **strateški zahtevi** – dugoročni faktori: proizvodi koji se porede; proizvodi poznate vrednosti; *loss-leader* proizvodi; specijalni događaji; i ne zaboravimo čuveno Drakerovo pitanje „Zašto smo u ovom biznisu?“

6.3. PITANJA I PROBLEMI

1. Šta je to asortiman trgovinskog preduzeća?
2. Diskutujte dimenzije asortiman trgovinskog preduzeća.
3. Koji su izazovi u planiranju asortimana?
4. Koje su kategorije nabavki potrošača u maloprodaji? Diskutujte.
5. Opišite kako trgovac donosi odluku o izboru artikala u okviru asortimana.
6. Opišite analizu ciljnih potrošačkih grupa u svetlosti potreba i koristi od kupovine.
7. Kada trgovac specijalista vidi supermarket kao opasnost? Razmišljajte u smislu percipiranog preklopa asortimana.
8. Kako će veliki hipermarket doživeti ulazak specijaliste na svoju trgovačku oblast (u svoj komšiluk)?
9. Opišite ključne stejkholedere u trgovinskom kanalu?
10. Opišite zahteve ključnih stejkholdera u trgovinskom kanalu

7. CENA U TRGOVINI

Cena je novčana vrednost robe koja je ponuđena, odnosno ugovorena između prodavca i kupca. Cena označava novčani iznos koji je kupac spreman da plati za korist koju mu proizvod i uslužni kanal obezbeđuju.

Verovali ili ne sve do 50-ih (u Americi), i 60-ih u Velikoj Britaniji i do 80-ih kod nas, svi trgovci su prodavali istu robu (iste proizvode) po istoj ceni. Profit koji su ostvarivali zavisio je od asortimana, lokacije, promocije i prometa. Poslednjih decenija, potrošači su postali sofisticirani i svesni varijacije cena za isti proizvod od trgovca do trgovca. Postali su svesni vrednosti koju im proizvod donosi i da li ga je vredno kupiti po ceni po kojoj ga trgovac nudi. Sada su se trgovci izveštili što se tiče strategija i taktika uspostavljanja cena.

U ovoj knjizi nećemo razmatrati teorije uspostavljanja cena – to je ostavljeno za Menadžment u trgovini. Takođe, nećemo se baviti teorijama o formiranju cena, onim čime se bave proizvođači. To ste učili u predmetu Marketing. Ovde ćemo se posvetiti samo onim elementima koji su bitni za percepciju vrednosti za potrošača i za ostvarenje profita za trgovca.

Pažnja

Očekuje se da je student familijaran sa konceptima izloženim u Poglavlju 8, strana 199-230 udžbenika *Osnovi marketinga*, Jobber i Fahy, Data Status, Beograd, 2008.

7.1. CENOVNA OSETLJIVOST

Finansijski razlog za postojanje trgovca je da zarađuje. Trgovac mora da balansira cenu i obim prodaje (potražnju) proizvoda ako želi da ostvari maksimalni profit u efektivno upravljanje zalihama. U ekonomiji ste naučili da kriva potražnje izražava zavisnost između cene proizvoda i cene, modifikovano faktorom koji se zove elastičnost. **Elastičnost cena** je odnos relativnih promena nivoa potražnje određene robe i relativnih promena njene cene[20]. S obzirom na veličinu nastale promene razlikuju se dve vrste cenovne elastičnosti:

- elastičnost u jednoj tačci i
- lučna elastičnost

Elastičnost u jednoj tačci koristi se tamo gde su promene cena i količina veoma male. Tamo gde su promene cena i količina veće, primenjuje se lučna elastičnost. Lučnom elastičnošću određuje se elastičnost u tačci na sredini između kretanja cena i količina.

Tradicionalna kriva potražnje je donekle jednostavna, i mora se modifikovati uvođenjem koncepta cenovne osetljivosti. **Cenovna osetljivost** je faktor koji pokazuje koliko nivo cene robe utiče na potrošače.

U trgovinskom okruženju cenovna osetljivost zavisi od parametara kao što su:

- važnost proizvoda za potrošača,
- kupovna moć potrošača (prihod)
- relativna cena proizvoda
- dostupnost prihvatljivih alternativa
- lojalnost kupaca (visoka lojalnost smanjuje osetljivost)
- konkurencija
- percepcija kvaliteta

Sada vidimo zašto su razmatranja koje trgovac vodi oko uspostavljanja cena tako složena. Cenovna osetljivost se povećava:

- ako je proizvod važan za potrošača („Poskupelo je, ali moram da kupim.)
- ako se smanji kupovna moć potrošača („Ne mogu to sada da priuštim. Kupiću jeftinije)
- ako se cena robe poveća
- ako postoje atraktivne alternative (kupac kaže „Volim proizvod A, ali B je isto

20 Elastičnost u jednoj tačci matematički predstavlja odnos relativne promene količine tražene robe prema relativnoj promeni cene te robe. Na primer, ukoliko promena cene za 10% izazove promenu potražnje za 10% u obrnutom smeru, elastičnost je 1, što proizlazi iz formule elastičnosti u jednoj tačci: E = relativna (%) promena u količini potražnje za robom podeljeno sa relativnom (%) promenom u ceni iste robe.

tako dobar, a jeftiniji je. Kupiću B.“)

- uticaj konkurencije i kvaliteta mogu da utiču na osetljivost u oba smera

Vidimo da je važnost potrošača od ključnog značaja za odluku koju trgovac pravi o ceni robe.

Na formiranje cene robe utiču dakle:

- potrošač
- sam trgovac i njegove potrebe i
- konkurencija

Pogledajmo ove tri oblasti malo detaljnije.

7.2. POTROŠAČEVA PROCENA VREDNOSTI

Osim cenovne osetljivosti o kojoj smo govorili, potrošač na cenu utiče svojom procenom vrednosti i poznavanjem cene.

Procena vrednosti je proces poređenja cene i kvaliteta gde potrošač evaluira da li se cena proizvoda ogleda u njegovom kvalitetu. Ako izgleda da su cena i kvalitet „u liniji,“ potrošač veruje da je vrednost odgovarajuća. I obrnuto. Ovde vodimo računa o tome da stvarni kvalitet i percipirani kvalitet nisu jedno te isto, tako da odnos između cene i kvaliteta ne mora da bude linearan: nije uvek duplo skuplji proizvod dvostruko kvalitetniji. Ako trgovac može da ubedi kupca da je proizvod dovoljno kvalitetan, kupac će kupiti proizvod čak iako je cena visoka ili je povećana (roba je poskupela).

Ako potrošač ima ograničeno **znanje o cenama** koje imaju konkurenti, benčmark ne postoji, tako da sada procena vrednosti postaje veoma subjektivna, sem ako se neki opipljivi faktori ne mogu odrediti (kao na primer sastojci ili kvalitet izrade).

U situacijama kada je procena vrednosti veoma subjektivna, trgovac može da upotrebi taktičke elemente (ambijent prodavnice, promocija) ili svoj imidž da „ubedi“ kupca da ponuda ima visoku vrednost (i da „zacepi“ visoku cenu.)

Kupci **upoređuju cene** pre i za vreme kupovine i to unutar prodavnice (poredeći artikle unutar kategorije) ili među različitim prodavnicama. Kupac se odlučuje da aktivno upoređuje cene zbog sledećih faktora:

- lični prihod odnosno kupovna moć (koliko može da potroši)
- da li ima vremena da upoređuje cene
- poređenje cena košta – troškovi obilaska drugih prodavnica i procena isplativosti da li ušteda nadmašuje trošak poređenja

- svrha odlaska u šoping
- psihološko stanje, karakter i navike kupca – ljudi su različiti
- društvena korist – kupac se oseća dobro što može prijateljima da pokaže kako je informisan i svestan cena i vrednosti
- opsežnost poređenja

7.3. KOLIKO TRGOVAC MORA DA ZARADI

„I mi trgovci imamo dušu." Osnovna svrha postojanja preduzeća, ovekovečena u Zakonu o preduzeću je da stvara profit. Trgovinsko preduzeće je preduzeće i cilj mu je da stvori što je **više profita moguće** za svoje vlasnike ili akcionare. Na profit trgovačkog preduzeća utiče, naravno, cena po kojoj prodaje robu, ali i njena nabavna cena, kao i troškovi poslovanja i obim prometa.

Direktna profitabilnost proizvoda (DPP) je detaljna mera kontribucije profita individualnog proizvoda. U izračunavanju se uzimaju u obzir faktori kao što su marža, popusti, troškovi, svi „skriveni" troškovi i prihod. Uobičajeno je da maloprodavac izražava profitabilnost po kvadratnom mestu prostora. Nismo zaboravili da najznačajniji resurs koji maloprodavac ima je – prostor. A ima ga onoliko koliko ga ima i želi da ga proda što je moguće više puta u toku dana, meseca i godine.

DPP po m^2 = (Prilagođena ukupna marža – Direktni troškovi) / Udeo u prodajnom prostoru

Ovde su:

- Prilagođena ukupna marža uključuje ukupnu marži i druge prihode kao popusti na kupovini većeg broja predmeta
- Direktni troškovi uključuju troškove skladištenja, prevoza, troškove prodavnice, troškove direkcije
- Udeo u prodajnom prostoru

Primer izračunavanja direktne profitabilnosti proizvoda je prikazan u tabeli 7-1. Problem koji ima maloprodavac je da jedan od dva proizvoda treba da se eliminiše iz paketa ponude. Koji?

	Proizvod A		Proizvod B	
	%	Keš	%	Keš
Ukupna marža	25.00	2.75	28.00	3.08
Dodatni prihod	1.50	0.16	1.80	0.20
Prilagođena ukupna marža	26.50	2.91	29.80	3.28
Direktni troškovi	11.00	1.21	13.50	1.48
Direktna profitabilnost proizvoda	15.50	1.70	16.30	1.80
Udeo u prodajnom prostoru	1.10	1.10	2.55	2.55
Direktna profitabilnost proizvoda po m^2	14.09	1.55	6.39	0.71

Tabela 7-1 Direktna profitabilnost proizvoda

7.4. KONKURENCIJA

Značaj konkurencije na određivanje prodajne cene u trgovačkom okruženju dolazi zbog činjenice koju smo malo ranije videli, a to je da potrošači vrše poređenje i evaluaciju cena! Da nema konkurencije, trgovac bi mogao da uspostavi bilo kuju cenu. Kako se zove na tržištu takva situacija?

Trgovac je svestan toga da njegovu cenu potrošač upoređuje u odnosu na konkurente. Trgovac je takođe svestan (videli smo ranije) kakva ograničenja postoje kod potrošača u tom poređenju. U većini slučajeva, potrošač je familijaran sa cenama samo ograničenog broja proizvoda u asortimanu trgovca. Ovde, kad kažemo „familijaran“ podrazumevamo da potrošač:

- poseduje neko znanje o normalnom opsegu cena (proizvodi koji se porede) ili
- ima percepciju prihvatljive vrednosti zasnovane na svojstvima proizvoda (proizvodi poznate vrednosti)

Potrošač svoje znanje o ova dva parametra nosi kao deo svog znanja i upotrebljava za mapiranje maloprodajnog prostora.

Proizvodi koji se porede se koriste kao benčmark ili referentna tačka **poređenja prodavnica** („Prodavnica A je skuplja od prodavnice B“).

Proizvodi poznate vrednosti se koriste za procenu ukupnog **nivoa cena prodavnice** („skupa radnja“ ili „jeftina radnja“).

Sada, pošto zna po kojim kriterijumima potrošač poredi njegove cene sa konkurencijom, trgovac treba da se upita ko su mu **konkurenti**? Konkurenti su oni trgovci čiji asortiman ima neki obim preklapanja („radnje su slične"). Pošto se sva ova poređenja vrše u svesti potrošača, i ovde govorimo o stvarnom ili percipiranom preklapanju asortimana. Oba asortimana su bitna, jer na osnovu njih potrošač stvara svoj „uži izbor" prodavnica u kojima kupuje.

Iako možda ovo nije najbolje mesto, ali, kad već govorimo o značajnim proizvodima koji imaju svoju stratešku ulogu, nije zgoreg da ga spomenemo ovde: *loss-leader*.

Loss-leader proizvodi su artikli koji se nude sa nižom profitnom maržom, sa svešću da će pomoći povećanju ukupnog prometa. Ideja je da će *loss-leader* biti viđen kao odlična vrednost za novac i da će zato biti atraktivni za kupce. Dodatni saobraćaj će se pojaviti, a kada uđu u prodavnicu, novi kupci će biti u stanju da sagledaju taktički miks ponude uz očekivanje da će kupiti proizvode sa većom maržom. Neko bi mogao da kaže da su ovi proizvodi „navlakuše." Pa šta, nema tu ništa loše ;-)

7.5. CILJ KOJI CENA TREBA DA POSTIGNE

Trgovac uspostavlja cene tako da bi ostvario određene ciljeve. Neki od tih ciljeva su

- iz pozicije trgovca - cene mogu da ostvare spoljašnje ili unutrašnje ciljeve
- taktički - mogu da budu ofanzivne ili defanzivne prirode
- vremenski - ciljevi mogu da budu kratkoročni ili dugoročni
- maksimiziranje profita – apsolutno ili održivo
- sa pozicije tržišta i konkurencije, cene mogu da ostvare
  - agresivne namere – tržišna penetracija
  - neutralne namera – stabilizacija tržišta
  - defanzivne namere – odbrana tržišta
- stvaranje imidža (percepcija vrednosti u svesti potrošača) –cena, kvalitet, integritet

Ciljevi koje cene treba da postignu određuje strategija cena koja je inače deo ukupne strategije trgovačkog poslovanja.

7.6. CENOVNA STRATEGIJA

Kada su ciljevi koje cena treba da postigne postavljeni, trgovac bira strategiju koja će mu pomoći da te ciljeve ostvari. Cene mogu da se postave ispod, na, ili iznad tržišnog nivoa. Na cene utiču sve glavne grupe stejkholdera u trgovinskom procesu: proizvođači, potrošači, konkurencija, sam trgovac, zakonska regulativa (u obliku zaštite konkurencije i fiksiranja cena.)

7.7. ČETIRI GENERIČKE STRATEGIJE CENA

Četiri osnovne strategije uspostavljanja cena fokusiraju se na odnos između cene i kvaliteta i dobro ih je sagledati u obliku 2x2 matrice prikazane u tabeli 7-2.

		KVALITET	
		Nizak	Visok
CENA	Visoka	**„Dranje“**	**Premium**
	Niska	**Bazična**	**Penetracija**

Tabela 7-2 Četiri osnovne strategije cena trgovinske ponude

Potrošač može da percipira cenu kao nisku ili visoku, a kvalitet kao nizak ili visok. Trgovac treba da izabere koji aspekt kvaliteta je bitan ka potrošača: kvalitet proizvoda, brend proizvoda, imidž prodavnice, itd. Ovde se, naravno, radi o percipiranom, a ne o stvarnom kvalitetu. Kosa crta koja ide po dijagonali matrice označava proizvode kod kojih je odnos cene i kvaliteta jednak.

Kvadranti gde su i cena i kvalitet usklađeni (oba visoka – premium ponuda ili oba niska – bazična ponuda) su viđeni kao „fer“ kvadranti gde kupac dobija onoliko vrednosti koliko je platio. Kada proizvod pruža više kvaliteta nego što je potrošač platio, trgovac primenjuje strategiju penetracije tržišta i zauzimanja tržišnog udela (na uštrp profita). Kvadrant u kome se roba niskog kvaliteta prodaje po visokoj ceni se narodski zove „dranje“ jer potrošač ne dobija vrednost za svoj novac.

Gde se ko nalazi?

Luksuzni proizvodi i modna odeća (fashion) su u premium kvadrantu ili u „dranju." Diskonti su u bazičnom kvadrantu

Osim ova četiri „generička" modela, dva specifična modela su moderne verzije postojećih, a to su: svakodnevno niska cena (engl. *every day low pricing – EDLP*) i visoko/niska cena (engl. *high/low pricing*).

7.8. SVAKODNEVNO NISKA CENA

Trgovci koji primenjuju strategiju **svakodnevno niskih cena (SNC)** pozicioniraju svoju stabilnu cenu negde između regularne cene konkurencije (tržišne cene) i promocione cene (rasprodaje). Pristup je dakle *niska cena svaki dan, ali ne i najniža*.

Prednosti modela svakodnevno niske cene su:

- cene su stabilne tokom cele godine
- obično ispadne da je ovo i najniža cena (ako se uproseči za celu godinu)
- bolja kontrola prodajnog predviđanja
- bolja finansijska performansa jer nema oscilacija zbog čestih rasprodaja
- efikasniji sistem
- niži troškovi marketinga (nema rasprodaja i promocija akcija)
- nema „rata cena"

Nedostaci svakodnevno niske cene su:

- marže su niže, ali kad se uproseče, možda su ustvari i bolje od regularnih maloprodavaca koji imaju ni rasprodaje ni akcijske „talase"
- niži profit
- teško je izdržati, pošto dobar deo proizvoda su nacionalni brendovi
- potrošač može da doživi SNC maloprodavca kao nekoga sa niskim kvalitetom robe, jer, za ime sveta, cene su niske. Čudni smo mi – potrošači!
- izjednačavanje sa diskontom

U skladu sa Tabelom 8-2, gore, svakodnevno niska cena postavlja maloprodavca ili u kvadrant bazične ponude ili u penetraciju. Sada imamo dva scenarija:

- SNC će biti viđen kao diskont – niske cene za robu niskog kvaliteta. Na ovaj način, SNC ne pribavlja kupcu nikakvu novu korist u poređenju sa diskontom.
- drugi slučaj pokazuje vrednost SNC pristupa da se ovde dobija superiorna vrednost za novac. Ako potrošač primeti da kvalitet asortimana **prevazilazi**

cenu, povećaće intenzitet šopinga. A onda, kada kupac shvati da će ove niske cene ostati iste dugoročno, prestaće da vrši procenu cena jer tu dobijaju najbolju vrednost za svoj novac. U ovom smislu, uspeh svakodnevno niskih cena zasniva svoj uspeh na percepciji potrošača o penetracionoj strategiji cena.

Mali i specijalizovani maloprodavci se retko odlučuju za SNC strategiju.

7.9. VISOKO/NISKA CENA

Maloprodavac koji se opredeli za visoko/nisku cenu primenjuje hibridnu strategiju između regularnog maloprodavca i SNC. Redovne (regularne) cene su iznad SNC, ali su česte, promotivne (rasprodaje pojedinih artikala) ispod SNC. Ovo je metod koji maloprodavci veoma vole i često primenjuju. Kada se ispravno primenjuje, metod visoko/nisko ima sve prednosti premium cena (možda čak zadire i u „dranje") u toku godine, sa „penetracionim" cenama u toku rasprodaja i popusta.

Metod postiže dobre rezultate ako su priori rasprodaja dovoljno kratki. Na taj način, kupci plaćaju više cene tokom cele godine, osim u vreme rasprodaja kada uživaju niske cene na celom asortimanu. Marža je obično dobra, dok percepcija vrednosti potrošača nije oštećena jer oni su svesni dobrih dilova koje rasprodajne cene imaju u odnosu na regularne.

Prednosti visoko/nisko metoda su:

- isti asortiman je privlačan za širi opseg potrošača
  - za one sa „dubljim džepom" koji su manje cenovno osetljivi, kupovina se doživljava kao nabavka kvalitetnih proizvoda, bez obzira na cenu
  - prve rasprodaje privlače ceno osetljive potrošače koji normalno ne bi kupovali
- promocije i rasprodaje postižu uzbuđenje i uobičajeno pozitivne efekte
- percepcija vrednosti je intaktna, ako rasprodaje nisu česte

Nedostaci strategije visoko/niskih cena su:

- opasnost je da se maloprodavac „oklizne" pa zarad boljih obima prodaje da produžava vreme rasprodaja. Tada potrošač počne da veruje da su redovne cene prenaduvane i da je bolje sačekati rasprodaju, koja će uskoro.
- marža može da se umanji zbog obima proizvoda koji se prodaju sa popustom

7.10. TAKTIKA POSTAVLJANJA CENA

Taktičko postavljanje cena pojedinih proizvoda na dnevnom nivou je deo implementacije strategije cena. Taktike spadaju u dve široke grupe:

- diferencijalna politika cena (prema geografskoj oblasti, prema promociji proizvoda ili prema konkurentu)
- nivo cena koji postavlja tačku poređenja između alternativnih ponuda (u svesti potrošača, vezano za kategoriju ili prodaju višestrukih pakovanja sa većim brojem pojedinačnih predmeta)

7.10.1. GEOGRAFSKO POSTAVLJANJE CENA

Nije neobično da cena istog proizvoda varira zavisno od geografske oblasti. Varijacija cena nastaje usled više mogućih faktora:

- **relativna lokacija** može da utiče na troškove dopreme robe
- **tržišni faktori** kao što je prisustvo ili odsustvo konkurenata
- **makro faktori i faktori okruženja**
  - viši životni standard stanovnika (ili niži)
  - varijacija kursa valute (transnacionalne i MNC kompanije)
  - uticaj vlade i lokalne samouprave
- **strategije maloprodavca** da u određenim, ono što vide starteškim tržištima imaju niže cene, a u manje važnim više i drugo.

7.10.2. PROMOCIONO POSTAVLJANJE CENA

Promociono postavljanje cena sadrži celu lepezu kreativnih marketinških koncepata:

- **multipli paketi proizvoda**. Setite se pakovanja vode od po 6 boca upakovanih folijom. Ono što me u Srbiji izluđuje je da je cena tog paketa jednaka 6 puta cena individualne boce. Ponekad proizvođač napiše „5 + 1 gratis“ ali se često, posebno u STR, kasirka samo nasmeje. Trgovac je stavio cenu jedne boce koju mu je proizvođač dao, u svoj džep, umesto u moj. Uh, baš sam besan.
- **upakovani proizvodi** (engl. *bundling*) je prodaja dva srodna (iz iste kategorije) proizvoda po kombinovanoj ceni koja je niža od zbira individualnih cena.
- proizvodi na **rasprodaji** su namenjeni privlačenju potrošača u prodavnicu
- „**uvodna**“ cena novog proizvoda na tržištu (engl. *introductory*) je sa popustom kako bi se promovisao i podstakla tražnja

- ***leader line*** su ključni proizvodi, sa cenom ispod konkurenta
- **događaji** i **sezonske cene** u skladu sa pospešenjem prodaje za vreme određenih perioda godine ili događaja
- ***matching offer*** je termin koji mi je tako poznat iz Amerike, ali ga u Srbiji nisam video. Prodavac garantuje da je to najbolja cena na tržištu (za vreme perioda promocije). Ako kupac pronađe oglas drugog maloprodavca koji isti predmet nudi po nižoj ceni, trgovac će vam vratiti razliku ili neki veći multipl razlike. Kupac je uveren da bolje cene tada nema na tržištu i nema razlika da ovu povoljnost ne iskoristi.
- **restlovi ili „sve za 100 dinara“.** Uglavnom raznorazni ostaci i zaostaci, „restlovi“ i kad se prodaju po istoj ceni, potrošač veruje da je to izuzetno dobra vrednost jer neki proizvodi u ponudi svojom normalnom cenom nadmašuju promocionu.

7.10.3. KOMPETITIVNO POSTAVLJANJE CENA

Postavljanje cena u skladu sa cenama konkurenata. Ovde dolaze već spomenuti parametri poređenja kao što su **proizvodi koji se porede** i **proizvodi poznate vrednosti** . Interesantno je sa pozicije trgovca da ove dve grupe proizvoda veoma malo doprinose u prometu prodavnice. Sa pozicije potrošača, to su referentne tačke za poređenja. Trgovac na malo neće puno izgubiti ako ove proizvode diskontuje, ali će konkurenciji „izbiti adute iz ruke“ jer će potrošači prestati sa svojim poređenjima – našli su cenovnog vođu.

7.10.4. PSIHOLOŠKO POSTAVLJANJE CENA

Ovo je relativna novotarija u Srbiji da se cene ne zaokružuju nego stave „upravo ispod“ na 249 dinara ili 24.950 dinara. U Americi se ova praksa primenjuje već više od 100 godina!

Cena od 799 ukazuje na diskontovanu cenu dok cena od 1500 dinara ukazuje da je kvalitet bitniji od cene.

Potrošači vremenom nauče da cene koje završavaju sa „9“ ili „99“ označavaju neki popust, pa posle počnu da veruju da su i redovne cene koje završavaju devetkom, takođe sa popustom i stoga dobra vrednost za novac.

7.10.5. POSTAVLJANJE CENA PREMA KATEGORIJI

Postavljanje cena prema kategoriji zahteva postavljanje specifičnih i relativnih cena za celu populaciju kategorije. Ako kategorija proizvoda sadrži ceo opseg cena koje je teško uporediti, potrošaču će biti teško da uporedi vrednost. A kad je potrošač zbunjen – on ne kupuje. Jednak odnos cena je viđen kao prihvatljiviji od nejednakog.

O ovome ćemo govoriti više u predmetu Menadžment u trgovini kad budemo obrađivali Menadžment kategorije.

7.10.6. CENA JEDINICE MERE

Trgovac pokazuje da je cena pakovanja deterdženta od 3 kilograma 549 dinara, a u zagradi kaže da je to 183 dinara po kilogramu. Na taj način pomaže kupcu da uporedi cene različitih proizvoda koji su različito pakovani. Većina zemalja ovakvo izražavanje cena zakonski reguliše radi potpune transparencije cena i zaštite potrošača.

7.11. ODNOS CENE I VREDNOSTI

Privlačnost niske cene ne sme da se potceni. Kupci uvek traže da kupe nešto po „dobroj" ceni ili ono što izgleda kao „dobar pazar." Postoji veza između nivoa cene kako je percipira kupac i vrednosti koja ta kupovina ima za kupca. Ali **cena i vrednost** nisu jedno te isto. Menadžovanje očekivanja kupaca je suština posla ljudi u marketingu: „kakvu vrednost sam dobio/dobila od moje kupovine i koliko me to košta?" Kupac će verovatno biti zadovoljan ako proceni da je vrednost koristi koje je dobio od kupovine veća od „žrtve" ili troška koji je platio da bi to posedovao.

Sećamo se definicije vrednosti koju smo ranije diskutovali. Sa marketinške tačke gledišta, vrednost je razlika između koristi i žrtve koje kupac percipira da dobija, odnosno čini:

VREDNOST = PERCEPCIJA KORISTI – PERCEPCIJA ŽRTVE

Koristi koje donosi relationship marketing se dodaju drugim koristima koje kupac dobija kupovinom, tako uvećavajući razliku, odnosno percepciju vrednosti.

Strategija uspostavljanja cena u trgovinskom miksu predstavlja komponentu pozicioniranja i reflektuje vrednost koju očekuje ciljna grupa potrošača.

Trgovac može da ima cene koje su više nego na drugim mestima ako trgovinska ponuda uključuje

- ekskluzivne ili posebne proizvode
- dodatne usluge
- pogodnu lokaciju
- pogodno vreme kada je trgovina otvorena, a konkurenti nisu.

Kupci imaju jednu vrstu „zone tolerancije" prema ceni kada evaluiraju ostale elemente marketing miksa i još uvek procenjuju da je određena kupovina ipak „*good value for the money*."

Sa druge strane, trgovac na cenu gleda kao komponentu prihoda u svojoj računici profitabilnosti i gde maržu množi sa brojem prodatih artikala i oduzima troškove poslovanja. Prodaja velikog broja jeftinih artikala sa niskom maržom može biti profitabilnija od prodaje manjeg broja artikala sa velikom maržom. Operativni troškovi poslovanja igraju ulogu.

Trgovci su pažljivi da ne izigraju poverenje kupaca oglašavajući neke niske cene, a onda nemaju robu po tim cenama, nego višim. To je prevara koju trgovac može da uradi samo jednom. Kupci mu se više neće vraćati.

7.12. PITANJA I PROBLEMI

1. Zašto je roba obično skuplja u STR nego u supermarketu ili hipermarketu?
2. Diskutovati primer elastične i neelastične potražnje.
3. Analizirati procenu vrednosti proizvoda u maloprodajnom objektu *Swarowski* u Knez Mihajlovoj.
4. U gornjem primeru, proceniti koji nivo Maslovljeve hijerarhije je ovde na delu?
5. Neko je kupio skuplji proizvod. Na pitanje zašto je to kupio, on odgovara „Prodavačica me naterala." Diskutujte.
6. U primeru prikazanom u tabeli 7-1, bazirano na vrednosti direktne profitabilnosti proizvoda po m^2 proizvod koji će proizvod (A ili B) biti zadržan, a koji „izlistan"? Posmatrajte dva slučaja:

   a. maloprodavac koji nema problema sa prostorom

   b. maloprodavac čiji je objekat skučen, pa ima problema sa prostorom
7. Za koju svrhu potrošač koristi maloprodajne „proizvode koji se porede?"
8. Za koju svrhu potrošač koristi maloprodajne" proizvode poznate vrednosti?"
9. Opišite taktike uspostavljanja cena.
10. Diskutujte odnos cene robe i vrednosti koju ta roba ima za potrošača.

8. PROMOCIJA U TRGOVINI

Trgovačka firma, kao i svaka druga kompanija ima potrebu da komunicira sa svojim klijentima (kupcima).

Svrha komunikacije trgovca sa svojim kupcima je višestruka:

- novi kupci da postanu svesni postojanja trgovca, a stari da se podsete (utvrde gradivo),
- da kupci imaju pozitivnu sliku o trgovcu,
- da kupci imaju detaljno poznavanje trgovačkog paketa ponude (šta trgovac nudi),
- i naravno, da dođu u prodavnicu i da potroše novac.

Promocija i druga vrsta komunikacije sa kupcem treba da ima za cilj da se ispune dva osnovna zadatka marketinga u trgovini:

- da kupci dođu i
- da pazare.

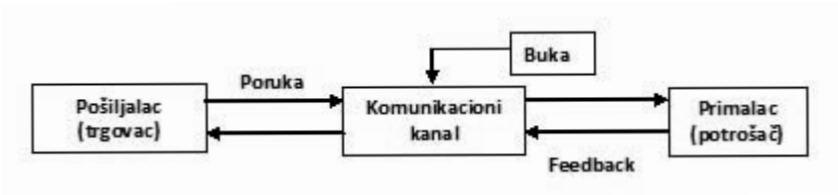
Ovi zadaci mogu da se ostvare pomoću tri široke grupe komunikacionih ciljeva:

- **Informisanje**. Pružanje informacija, podizanje pažnje i svesti da trgovac postoji, šta nudi, i gde se nalazi. (Primer Kika promocija sa Batman spotlightom na zgradi Albanije.)
- **Ubeđivanje**. Stvaranje povoljnog odnosa prema trgovcu. Stimulisanje potrošača da preferiraju jednog trgovca u odnosu na konkurente. Ponuditi nešto za trenutačnu kupovinu, sada i odmah.
- **Utvrđivanje**. Razvejati sumnje oko sadašnje kupovine (kognitivna disonanca). Izgradnja lojalnosti za buduće ponovljene posete. Ostvarenje dobre klime za ponovne kupovine.

Veliki broj trgovaca u Srbiji veruje da su oglašavanje i promotivne aktivnosti ograničene samo na specifične kampanje. Oni izgleda da ne shvataju da sve komponente trgovinskog miksa šalju poruke potrošačima. Na primer, visoke cene sa povremenim popustima daju drugačiju vrstu poruke nego stalno niske cene. Ako trgovac doda ekskluzivni brend u svoj portfolio to menja njegovu poruku i pokazuje pomeranje ka „ekskluzivi." Šta god da trgovac uradi, marketing mora da bude siguran da su sve poruke **konzistentne** i da su **usklađene** sa komunikacionim ciljevima prodavnice.

8.1. MODELI KOMUNIKACIJE

Komunikacija je dvosmerni proces koji se sastoji od slanja poruke od strane pošiljaoca (trgovca) prema primaocu (kupcu). Jednostavno, zar ne? Zašto se onda toliko proučava ovaj komunikacioni izazov koji stoji ispred marketara?



Slika 8-1 Model komunikacionog procesa

Slali ste poruke prijateljima i prijateljicama, zar ne? Koliko puta vam se desilo da su vašu poruku pogrešno protumačili? Kako to? Govorite isti jezik, zar ne? Problem je u tome što smo svi mi različiti i što imamo različit odnos prema slušanju.

Vežba

Kada i zašto ljudi ne slušaju.

Nego, da vidimo, kakve se to poruke šalju? Šta je to komunikacioni kanal? Odakle buka? Ko je stvara? Kakav se to feedback očekuje od potrošača?

Poruke mogu da sadrže bilo kakav čulni stimulus, mada su vizuelni (tekst i slika) i auditivni (zvuk, govor, muzika) najčešći. Cilj im je da ostvare jedan od tri gore navedena cilja. Efektivna komunikacija zahteva da primalac razume poruku onako kako je to pošiljalac želeo. Pošiljalac želi da zna da je potrošač njegovu poruku razumeo, tj, da pošalje feedback. A kakav je feedback u komunikaciji trgovac-potrošač? Pa, naravno, dotrčavanje potrošača u prodavnice i *shop til they drop* ;-). Tada trgovac zna da je potrošač ispravno razumeo njegovu poruku.

Prenos poruke od pošiljaoca do primaoca i nazad sadrži tri faze:

- enkodiranje poruke od strane pošiljaoca
- prenos poruke koji zahteva postojanje komunikacionog metoda i komunikacionog medija
- dekodiranje poruke od strane primaoca, potrošača

Komunikacioni **metod** je **mehanizam** pomoću kog se poruka prenosi. Primeri metoda su:

- oglašavanje
- publicitet (PR)
- promocija prodaje (sales promotion)
- lična prodaja
- direktni marketing
- sponzorstvo

Teško je reći koji metod komuniciranja će doneti najbolje rezultate. TV spotovi mogu da se koriste za informisanje i stvaranje pažnje i svesti o postojanju neke ponude. Spotovi mogu da daju i određeni stimulus za potrošače da kupe zasnovano na ceni ili specijalnoj ponudi. Isto se može reći za oglase u štampanim medijima ili za bilborde. Međutim, **promocija u prodavnici** i **POS komunikacija** na mestu prodaje su dva osnovna sredstva koje trgovac koristi da bi ubedio potrošače da kupe ili da ih informiše.

Komunikacioni **medij** je **sistem** za isporuku poruke. Mediji mogu biti:

- lični, gde postoji neki stepen direktnog, ličnog kontakta (npr. interna komunikacija unutra firme, direktna prodaja, personalizovani marketing (kao telemarketing) i drugi) i
- bez-lični, gde nema kontakata dve osobe (TV, radio, štampani mediji, outdoor medija, POS displeji, pakovanje)

Buka je sve ono što može da utiče na poruku tako da je primalac ne primi onako kako je to pošiljalac želeo i očekivao.

Primer poruke je akcija (sniženje cene) na jednom artiklu. Trgovac odluči da to obznani u prodavnici, POS, tako što stavi nalepnicu „Akcija – 30%“ na artikle. Jednostavno? Potrošač će ovo zasigurno lako dekodovati – dobijam ovaj artikal za 30% manje nego ranije. Jednostavno, zar ne! Tog dana u prodavnici je gužva i neki kupci ne primete stiker. Rezultat – neki kupci nisu primili poruku i nisu kupili proizvod. Gužva u prodavnici je ovde bila – buka.

Dva modela koje ćemo spomenuti vode kupca prema krajnjem cilju – obavljanju kupovine.

8.1.1. DAGMAR

DAGMAR je akronim za engleski termin *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results* koji možemo razumeti kao Definisati ciljeve oglašavanja tako da bi se mogli izmeriti rezultati oglašavanja. Ovde se ciljevi i rezultati direktno povezuju kako bismo mogli sagledati efektivnost (ROI) promotivne ili komunikacione kampanje. Dakle, ovde pod oglašavanjem uključujemo i sve oblike promocije i komunikacije sa potrošačima. DAGMAR proces se odnosi na niz takozvanih modela ubeđivanja koji vode od početne pozicije (svesti o proizvodu ili trgovcu) preko razumevanja i ubeđivanja (od strane prodavca) do preduzimanja akcije, koja, nadajmo se vodi ka kupovini.

8.1.2. AIDA

AIDA je engleski akronim za

- Attention (pažnja)
- Interest (interes)
- Desire (želja)
- Action (akcija)

Marketing eksperti znaju da je za uspeh kampanje neophodno da privuku **pažnju** potencijalnih kupaca, probude **interes** za ponuđeno, izazovu osećanje **želje** za učestvovanjem ili posedovanjem i pokrenu ih u **akciju** kupovine. To je AIDA i to važi za bilo koju prodajnu situaciju.

8.2. PROMOCIONI TRGOVAČKI MIKS

Promocioni miks sadrži sve komunikacione metode dostupne trgovcu. Grubo, mogu se podeliti na one koje se dešavaju u prodavnici i, interne promocione metode i one koje se dešavaju izvan prodavnice, eksterne metode.

Ovde primećujemo glavnu razliku u dostupnim metodama promocije za marketara koji radi u trgovini u odnosu na onog koji radi za proizvođača – kolega iz trgovine može da komunicira sa kupcima u prodavnici, dok to onaj sa strane prodavca ne može. Na ovaj način trgovac ima mnogo širi izbor alata sa kojima može da ostvari zadate ciljeve.

Umesto da nabrajamo metode, prestavićemo njihove karakteristike u tabeli 8-1.

Promocioni metod	Karakteristike
Interni metodi (unutar prodavnice)	
POS displej	Prezentacija proizvoda kupcima
Lična prodaja	Interakcija kupaca sa prodajnim osobljem
Prodajna promocija u prodavnici (interna)	Podsticanje kupovine u prodavnici
Oglašavanje u prodavnici (interno)	Poruke kupcima u prodavnici
Rasprodaja	Promocione (akcijske) cene u toku ograničenog vremenskog perioda
Spoljašnji metodi (izvan prodavnice, na tržištu)	
Prodajna promocija (eksterna)	Podsticanje kupovine
Oglašavanje (eksterno)	Poruke kupcima
Direktni marketing	Direktni kontakt sa kupcima
Sponzorstvo	Veza sa određenim događajem, ličnošću ili firmom
Odnosi sa javnošću (PR)	Menadžment informacija kroz „vesti“
Eksterni dizajn	Komunikacija sa prolaznicima (u i na izlozima)

Tabela 8-1 Promocioni trgovački miks

Grupa američkih marketara je merila relativni značaj (prema potrošenom budžetu) za lanac apoteka:

- lična prodaja – 65%
- oglašavanje – 22%
- prodajna promocija – 10%
- PR – 3%

Upotreba izloga izgleda da nije uzeta u obzir.

Strategija promocije treba da bude usklađena sa maloprodajnom strategijom. Marketari ponekad pojednostavljuju izbore, tako da se često promotivna strategija redukuje na oglašavanja ili PR, dok se maloprodajna strategija suzi samo na fokus na cenu ili fokus na imidž.

Sledeća tabela pokazuje preference maloprodavaca u svetlosti njihove startegije, da li je vodi cena ili imidž, tabela 8-2.

		STRATEGIJA MALOPRODAVCA	
		Vođena cenom	Vođena imidžem
KOMUNIKACIONA STRATEGIJA	Oglašavanje	**Primarni naglasak:** Informativni oglasi u novinama, TV i radiju. Naglasak na ceni, popustu i količini robe	**Sekundarni naglasak:** Taktičko oglašavanje, rasprodaje, otvaranje novih radnji Sponzorstva
	PR	**Sekundarni naglasak:** Promocije u prodavnici, lakoća kupovine, raspored prodajnog prostora (layout)	**Primarni naglasak:** Reč urednika, od usta do usta, ambijent u radnji, usluga, prezentacija robe

Tabela 8-2 Matrica trgovinske promocije i strategije

Maloprodavci koji su vođeni **cenom** sa fokusom na oglašavanje će najčešće koristiti informativne oglase (i insertere) u štampi, kao i TV i radio kako bi obavestili potrošače da imaju niske cene. Slično, maloprodajna organizacija sa fokusom na PR, preferira promocije unutra prodavnice i odlike dizajna prodavnice.

Pitanja za vežbu

1. Opišite preference maloprodavaca vođenih imidžem.
2. Nabrojte maloprodavce u Srbiji koji su vođeni cenom.
3. Nabrojte maloprodavce u Srbiji koji su vođeni imidžem.

8.3. PROMOCIJA PRODAJE (SALES PROMOTION)

Promocija prodaje (engl. *sales promotion*) se sastoji od svih aktivnosti čiji je cilj da izazovu neku vrstu trenutne reakcije ili stvore priliku za neki novi način komuniciranja poruka. Američka marketing asocijacija (AMA) definiše promociju prodaje kao skup marketinških tehnika koje čine da su roba i usluge atraktivnije zato što obezbeđuju dodatne povoljnosti, u kešu ili u robi.

Vremenski gledano, promocija prodaje može biti fokusirana na jedan jedini događaj (vremenski ograničeno trajanje) ili da bude stalna (duži vremenski period).

Metode promocije prodaje mogu da se podele u tri grupe, u zavisnosti od tipa povoljnosti koji obezbeđuju kupcu:

- **novčana promocija** koja ili smanjuje cenu jednog artikla ili daje popust za kupovinu većeg broja artikala,
- **stvaranje interesovanja** ima za cilj da stvori pozitivnu percepciju o proizvodu, kategoriji ili celom asortimanu tako što prezentacija robe privlači pažnju,
- metodi koji **stvaraju vrednost** povećavaju privlačnost kupovine tako što stvaraju utisak povećane vrednosti, bez stvarnog sniženja cene. Kupac dobija više, za isti potrošeni novac.

8.3.1. NOVČANA PROMOCIJA

Novčana promocija obuhvata metode koje podstiču prodaju tako što smanje cenu jednog artikla ili daju popust za kupovinu većeg broja artikala istovremeno. Najčešći metodi novčane promocije su:

- kuponi,
- programi lojalnosti (*frequent-buyer programi*) i
- rabati

Kuponi nose određeni monetarni popust koje kupac ostvaruje trenutno, na mestu kupovine, kada prezentira kupon uz robu koja je naznačena na kuponu. Druga vrsta kupona radi sa popustom na kupovinu većeg broja artikala – *kupi jedan, dobiješ drugi besplatno* i slično. Kuponi su veoma rasprostranjeni u Americi, Velikoj Britaniji, Australiji, Singapuru. Ovo znam pouzdano, iz ličnog iskustva, ali su potpuno nepoznati u Srbiji. Potrošači ih religiozno izrezuju iz novina ili insertera ili iz direktnih mejlera, skupljaju, čuvaju, sortiraju i upotrebljavaju čim krenu u kupovinu. Filozofija im je, hej, zašto da ne dobijem popust od 30 centi kad mi ga već nude. Bio bih budela da nešto platim po punoj ceni, kad mi već daju diskont. Potrošači jesu pametni.

Frequent-buyer programi nose ime prema poznatim i popularnim frequent-flyer programima avionskih kompanija, gde učesnici u programu dobijaju poene za svaku milju koju su preleteli, pa nakupljene milje mogu da upotrebe za *upgrade* (na višu klasu) za naredne letove ili besplatne karte. Ovakva vrsta koristi se na engleskom zove *in-kind* ili „u robi“. Drugi oblik promocije su karte lojalnosti kada dobijete besplatno npr. 10-ti proizvod. Treća vrsta programa čiji je cilj da nagrade lojalnost kupca su popusti zasnovani na potrošnji. Tu imam na američkoj Visa kartici program da dobijam poene za svaki potrošeni dolar, pa onda te hiljade možete da zamenite za neka „fensi“ putovanja, iskustva, robu ili keš.

Rabat (engl. *rebate*) ustvari vraćaju deo novca kupcu posle nekog vremena. Mi kada u Srbiji kažemo „rabat“ podrazumevamo zaradu trgovca, njegovu maržu. Koncept o kome ovde govorim još nismo videli u Srbiji, ali, to je možda samo pitanje dana. Zbog toga želim da vas unapred pripremim. Možda ovo i iskoristite u vašem sledećem poslu. Elem, u Americi, na primer u radnji sa elektronikom imate obeleženo ili su tu kuponi za rabate. Piše „*Mail-in Rebate $20*“. To znači, vi dođete kući sa vašim kupljenim Blue-Ray plejerom i fotokopirate račun, popunite kupon za Rebate i pošaljete na adresu sa kupona. Posle nekoliko nedelja vam na adresu koju ste napisali na kuponu poštom dođe ček na $20. Divno ☺. Pošto tamo dobijate toliko direktnog junk maila (fizičkog, u poštansko sanduče, ne mislim na elektronski junk mail) vi i ne vodite računa o tome da vas sada proizvođač ima u svojoj data bazi. Za njega je značajno što zna svog kupca po imenu, prezimenu i adresi i može da mu šalje buduće ponude i obaveštenja. Zgodna stvar, za proizvođača, je to što mali broj ljudi ustvari pošalje formular/kupon za rebatu, posebno ako je iznos mali - ljudi zaborave, lenji su, potreban je napor. A percepcija je dobra – ponudili ste novac nazad, pa neka kupac izvoli.

Novčane promocije treba da se pažljivo koriste jer mogu da utiču na kupčevu percepciju cene. Zašto? Svako „igranje“ sa cenom može da utiče na percepciju koju kupac ima o vrednosti te kupovine. Ovo je posebno značajno kada je period promocije isuviše dug.

8.3.2. PROMOCIJA KOJA STVARA INTERESOVANJE

Metodi promocije čiji je cilj **stvaranje interesovanja** stvaraju pozitivnu percepciju o proizvodu, kategoriji ili celom asortimanu tako što prezentacija robe privlači pažnju. Ovde imamo:

- specijalne događaje
- demonstracije i probanje uzoraka
- takmičenja i nagradne igre

Specijalni događaji su ili godišnja doba (npr. promocija jesenje i zimske garderobe ili na proleće - kupaćih kostima u koje treba da uđete ;-)) ili neki sportski događaji kao Olimpijske igre ili nedavni FIFA Fudbaslki kup. Big deal.

Demonstracije i probanje uzoraka je vezano za poseban proizvod ili kategoriju, mada se može vezati i za neki događaj.

Takmičenja i nagradne igre iako podižu nivo interesovanja, mogu da se vide i kao novčane promocije ili promocija vrednosti. Tu su čepovi i poklopci, tu su greb-grebovi, tu su odlepi pa odlepi. Takmičenja daju kupcu nešto za ništa i kada su urađene pametno, ove kampanje mogu da ostvare duh uzbuđena. Frikom štapići za sladoled i slično. Ako dugo traju, takmičenja gube na interesovanju.

Privlačnost metoda koji modifikuju interesovanje opada sa dužinom vremenskog trajanja promocije. Najbolje je vezati se za jedan događaj i uraditi to kratko i slatko.

8.3.3. PROMOCIJA KOJA STVARA VREDNOST

Metodi promocije koji **stvaraju vrednost** povećavaju privlačnost kupovine tako što stvaraju utisak povećane vrednosti, ali bez stvarnog sniženja cene. Kupac dobija više, za isti potrošeni novac. Najvažniji metodi vrednosti su:

- oglasni specijaliteti i
- premije.

Oglasni specijaliteti su proizvodi koje potrošač dobija, bez ikakve kupovine, samo zato što se sa flajerom ili kuponom pojavio u prodavnici. Koji marketinški cilj je ovde postignut, od ona dva sa početka knjige?

Premije su proizvodi koji su komplementarni ili potpuno nepovezani sa proizvodima koji se promovišu. Ovde imate prodavnice kafe u Americi gde posle kupljenih, šta ja znam, šest paunda kafe dobijete šolju za kafu sa logom prodavnice. Wow!

Iako ovaj metod može da se primeni na single događaje ili trajno, singli događaji su mnogo češći.

Potrošači postaju sumnjičavi kada percipirana vrednost poklona nadmaši vrednost kupovine. Ako muškarac kupi kravatu od 5000 dinara, ok je da dobije par čarapa na poklon. Ali ne i košulju.

Bio sam svedok 80-ih godina u Americi kad je *Cadillac* diler negde u Čikagu davao besplatno Jugića svakom kupcu koji kod njega kupi Kadilak. Intervjuiše CNN jednog srećnog kupca, bogatog Afro-Amerikanca, a on kaže, hej, zašto da ne, ćerka mi upravo kreće na Univerzitet (oni to kažu na Koledž) pa taman lepo, bolje da vozi nov auto, nego neku polovnu krntiju. Srećica!

Možda će vam biti interesantno da je u to vreme Jugo koštao $3,995 u Americi. Nažalost, mislim da je to bilo 1983 ili 1984, pojavio se Hyundai sa cenom od oko $5000. Ostalo je istorija.

8.4. POS DISPLEJ

Displeji mogu da se stavljaju unutra (interni) ili na spoljašnjost (eksterni) prodavnice. Cilj je da privuku i pospeše prodaju.

8.4.1. INTERNI DISPLEJI

Postoji veliki broj displeja koji služe da ukažu potrošaču da se „nešto dešava“ i da postoji neka specijalna promocija. Dobar deo displeja smo pokrili u delu gde smo govorili o dizajnu prodavnice. Ovde da dodamo samo nekoliko najčešćih:

- stikeri na policama, pored cene (najčešće u supermarketima)
- istaknute table sa oznakom akcije (najčešće u prodavnicama odeće)
- wobbleri zakačeni za police (najčešće u trgovinama tehničke robe)
- cut-out poznatih ličnosti
- kartonske, specijalno dizajnirane i brendirane police za proizvode (npr. Banan-ice, sezonski proizvodi)

8.4.2. IZLOG

Najznačajniji aspekt spoljašnje promocije na prodajnom mestu je izlog. Malo sam tužan kad se u Beogradu promenom namene prodavnica izgubio značaj izloga – na primer izlozi prodavnica obuće (npr. Borovo na Londonu)su sada prelepljeni plakatima, jer za sadašnju robu (kozmetika i lična higijena) izlog nije bitan. Njima treba samo velika kutija sa policama bez prozora.

Izlog je tradicionalno bio osnovni način za privlačenje potrošača. To je bio i još uvek jeste najzgodniji način da kupac „zaviri“ u prodavnicu. Šetnja[21] po gradu i razgledanje izloga se na engleskom tako i zove – *window shopping*. Gde je window izlog, a ne samo prozor od radnje, iako to stvarno i jeste. Ukrašavanje i dekoracija izloga je window dressing.

Dekoracija izloga

Osnovna svrha dekoracije izloga je povećanje saobraćaja i povećanje prodaje. Potrošač vidi šta je „novo stiglo“ ili da prodavnica ima neku promotivnu aktivnost. Imidž prodavnice se učvršćuje i povećava.

Metode za dekoraciju izloga su već razmatrane u delu o dizajnu, a ovde se samo pojačava značaj:

- tematski dizajn je najčešće primenjen (događaji, godišnja doba, početak školske godine, Božić, …)
- lifestyle (odeća koja oslikava sliku koju potrošač ima o sebi)
- projekat (prezentacija celokupnog rešenja, npr. PC sa svim periferijama)
- općini kupca (bogatim izborom robe i obiljem artikala)

21 Neki od nas to zovu i „bazanje.“

Ambijent izloga

Veoma slično razmatranjima ambijenta prodavnice (svetlo, boja) jer izlog je ustvari ekstenzija prodavnice.

Uspeh dekoracije izloga

Uspeh dekoracije izloga je bitan, jer je neko negde izmerio da 70% prolaznika ne primeti izlog, a 20% onih koji uđu u prodavnicu izlog i njegovu dekoraciju nisu ni primetili. Hmmm.

8.5. OGLAŠAVANJE

Marketing specijalist trgovinskog preduzeća ima širok arsenal alata za oglašavanje, kao što smo videli u poglavlju o komunikaciji, od TV oglasa, preko bilborda do oglasa na mestu prodaje.

Eksterno oglašavanje

Maloprodavac nema nikakvog uticaja kako će njegov potencijalni kupac dekodovati poruku koja je transmitovana u okruženje izvan prodavnice. Neko je rekao „Znam da je polovina novca koji trošimo na oglašavanje bačena para. Pitanje je - koja polovina?“

Eksterno oglašavanje može da posluži za dve svrhe:

- informiše potrošače o prodavnici ili posebnom dešavanju ili akciji ili
- pojača imidž o trgovcu

Interno oglašavanje (u prodavnici)

Maloprodavac ima potpunu kontrolu nad komunikacijom sa potrošačem unutar prodavnice. Ovde može da primeni široki opseg mogućnosti:

- tradicionalno oglašavanje
  - **natpisi** za sniženje cene, kupovanje većeg broja artikala sa popustom, lifestyle posteri i drugo,
  - **obaveštenja** o akcijama, demonstracijama, događajima, uslugama ili asortimanu,
  - **pakovanje proizvoda** (stil i sadržaj)
  - **prezentacija proizvoda** (izobilje , dominacija kategorije)
  - **štampane informacije**, lifleti, flajeri, saveti o upotrebi proizvoda

- moderno oglašavanje
  - **cut-out** poznatih ličnosti i zaštitnih lica
  - **TV i video monitori** za demonstraciju proizvoda (DIY, sportska roba), life-style oglasi (odeća, obuća), informacije
  - **interaktivni „kiosci“** za razne vrste informacija, a odnedavno na Zapadu i povezanost sa programima lojalnosti i karticama.

8.6. DIREKTNI MARKETING

Direktni marketing je upotreba direktnih medija za uspostavljanje bližeg odnosa sa potrošačima:

- pošta (elektronska, SMS, snail mail)
- telefon

Direktni marketing ima nekoliko značajnih koristi, kao što su:

- bolje targetiranje ciljne grupe potrošača (od masovnih medija kao TV ili print),
- lična komunikacija
- fleksibilnost što se tiče promene informacija
- bolja vremenska kontrola i relevantnost – potrošač je obavešten onda kada treba
- kontrola troškova
- data baze
- ICT sistem za obradu podataka o korisnicima

8.7. ODNOSI SA JAVNOŠĆU (PR)

Čuveni IPR, Institute of Public Relations, definiše **PR** (komunikaciju sa javnošću) kao „voljan, planski i održiv napor da se uspostavi i održi međusobno razumevanje između firme i njene publike.“ PR može da pojača pozitivnu sliku o firmi ili da ublaži negativnu. Pošto je PR sredstvo komunikacije sa ciljnom publikom, može da ostvari jednu ili više od ciljeva komunikacija: da informiše, da ubedi i da „utvrdi“ gradivo.

Pozitivne karakteristike PR-a su:

- **kredibilnost**. Potrošač više ceni kad preporuka dođe od“neplaćenog“ izvora nego kad je to očigledan, plaćeni oglas.
- **opseg**. Opada gledanost oglasa, ali raste čitanost sekcija „vesti“ u štampi.

- **informacija**. Pošto se radi o tekstu i pošto raste čitanost, više informacija može da se „ugura“ u poruku.
- brzina i blagovremenost
- fleksibilnost

Nedostaci PR-a su:

- **distorzija poruke** koju može da unese novinar ili javna ličnost koja je iznosi
- slaba **kontrola** kada će vest biti puštena i koliko često

Oblasti u kojima je PR aktivan su:

- odnosi sa medijima
- konferencije za medije i brifinzi
- kontrolisane komunikacije (na primer godišnji izveštaji, edukativni materijali, društvena angažovanost)
- Face-to-face događaji (koferencije, sajmovi, posebni događaji, otvaranja radnji, promocija novih proizvoda)

Probavlja sledeće poslove za trgovca:

- propaganda
- širenje informacija
- naučno ubeđivanje
- uzajamno razumevanje

Trgovac korist PR onda kada želi da:

- da se „izvadi“ iz nekog problema
- da izgradi i ojača lojalnost
- promocija proizvoda ili prodavnica
- izgradnja imidža prodavnice

8.8. LIČNA PRODAJA

Lična prodaja (prodaja „licem u lice“) je važan metod promocije za sve maloprodavce. Ovo je metod na koji većina potroši najveći deo svog budžeta za promociju, jer percepcija koju potrošač ima o prodavcima utiče direktno na njihovo zadovoljstvom trgovcem i kvalitetom šoping ugođaja. O ličnoj prodaji ćemo mnogo više govoriti u Menadžment u trgovini.

Ovde moramo samo istaći da postoje tri tipa lične prodaje:

- **transakciona prodaja** je najniži nivo interakcije između osoblja i kupca. To su kasiri i kasirke.
- **rutinska prodaja** je viši nivo prodaje koji uključuje viši nivo usluge potrošaču i uključuje neke savete o asortimanu.
- **kreativna prodaja** u kojoj je prodavac zaista savetnik koji pokušava da razume potrebe kupca kako bi predložio rešenja. Često se nalazi u prodavnicama tehničke robe, fensi buticima i prodavnicama opreme za unutrašnje uređenje doma.

8.9. RASPRODAJA

Koncept „**rasprodaje**" je star koliko i sam koncept maloprodaje. na rasprodaju idu zaostali proizvodi iz prošle kolekcije, sezonski proizvodi na kraju sezone, artikli koji slabo idu i zauzimaju prostor. Iz osnova ekonomije ste naučili da „čim se cena (ne-luksuznog) proizvoda spusti, potražnja za tim proizvodom poraste." Ništa prirodnije, zar ne?

Istorijski, rasprodaje se primenjuju retko i traju kratko vreme. Narod kaže – svako čudo za tri dana. Novotarija se brzo pretvori u ponovljenu dosadu koja ne izaziva uzbuđenje.

Rasprodaja izaziva sledeće efekte u maloprodaji:

- **uzbuđenje i atmosfera**. Pošto se dešavaju jednom ili dva puta godišnje, ovo su događaji koji se ne smeju propustiti. Poznate su američke After-Christmas sales kada ljudi čekaju u redovima od ranog jutra, 26. decembra da pokupe najbolje ponude. To je vreme za **bargain** kupovine odeće, ukrasa, i šta ti ja znam.
- **takmičenje** među kupcima ko će zgrabiti bolji bargain. Pošto robe na „poniženju" nema puno, kupci se za to bore, a ništa nema lepše od borbe i osećaja pobede kad „mazneš" nešto nekome ispred nosa. 1:0. Bravo za mene.
- **rizik** da izgubiš u takmičenju
- druženje
- **smanjenje osećaja krivice** što ste potrošili puno,jer za ime svega, bilo je bargain, sve je 60% niže ☺
- **strah** da ću propustiti dobre bargine
- emocionalna i finansijska korist od bargaina

8.10. MERČENDAJZING I PODSTICANJE PRODAJE

U okviru predmeta Marketing u trgovini proučavaćemo samo jedan manji deo merčendajzinga. Ostatak, celokupni značaj merčendajzinga kao menadžerske kategorije obrađivaćemo na mestu koje je prirodnije, u okviru predmeta Menadžment u trgovini.

Merčendajzing (engl. *merchandizing*) je proces planiranja, razvoja i prezentacije asortimana i linija proizvoda na prodajnom mestu za identifikovanu ciljnu grupu kupaca.

Dobavljači i proizvođači, merčendajzing vide kao:

- disciplinu unapređenja prodaje i to je deo našeg fokusa u ovoj knjizi,
- element aktivne strategije izgradnje brenda,
- završetak komunikacije sa kupcem i
- finalni deo lanca snabdevanja (distribucija)

Puno je razloga zašto sve više trgovaca na malo postaje zainteresovane za programe merčendajzinga. Često je ovo koordinirana zajednička akcija trgovca i dobavljača[22]. Drugi zadatak marketinga u trgovini je da „**ubedi**" kupce koji su došli u maloprodajni objekat, da zaista tu i obave kupovinu. Zadatak merčendajzinga je ponudi robu tako da se ona što pre proda, da svaki proizvod i kategorija imaju odgovarajuću poziciju, a da polični prostor koji zauzimaju služi svrsi maksimiziranja prodaje celog maloprodajnog objekta. U cilju povećanja obima prometa, treba obezbediti:

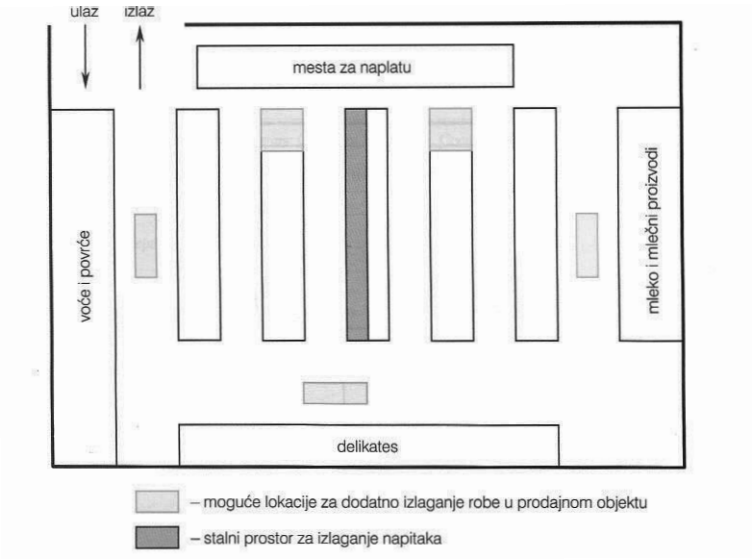
- lako i brzo sagledavanje što većeg broja artikala iz ponude,
- najbolji razmeštaj za svaki pojedinačni proizvod na policama,
- izlaganje proizvoda tako da se poveća verovatnoća da će ga kupac primetiti i
- prezentacija proizvoda da bude lako dostupan, „na dohvat ruke."

8.10. HORIZONTALNI RASPORED ROBE

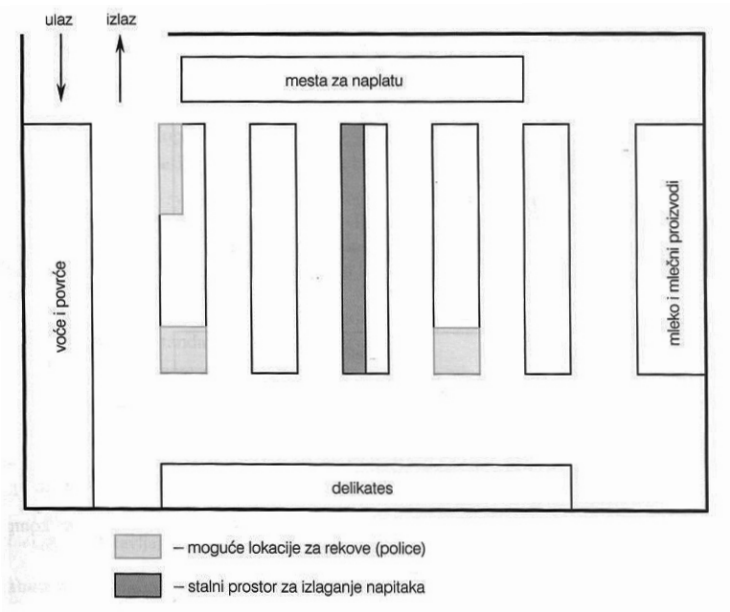
Jedan od lidera u merčendajzingu je firma Coca-Cola i kako to prenosi Dr Ristić (strana 319) ciljevi strategije njihovog merčendajzinga su impulsivna kupovina (70% prodaje Coca-Cola napitaka su impulsivnog tipa – potrošač ih kupi kada ih vidi), prepoznavanje zaštitnog znaka i povećanje potrošnje. Poslednja stavka je važna i za trgovca, jer kada se potrošač vraća da kupi Coca-Cola napitak, kupiće možda i još nešto. Maloprodavac prehrambene robe „ne može da živi" bez Coca-Cola proizvoda.

Coca-Cola aktivno radi sa maloprodavcima da dobije, za njih najznačajnije, pozicije u prodajnom prostoru prodavnice. One su označene na slikama 8-2 i 8-3 (izvor: Ristić).

22 Ristić M, *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.



Slika 8-2 Lokacije za povremeno ili stalno izlaganje u prodavnici (Ristić, slika 6.6)



Slika 8-3 Lokacije za povremeno ili stalno izlaganje u prodavnici (Ristić, slika 6.7)

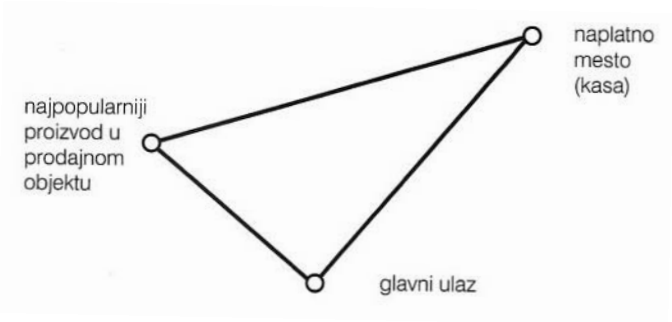
Da bi povećala svoje ciljeve, maloprodaja može da alocira prodajni prostor tako da se na najpogodnijim lokacijama favorizuju proizvodi na kojima se zaračunava najveća marža. Pozitivan efekat ovakvog pristupa je ostvareni finansijski cilj – profit. Negativna strana je potencijalni pad prometa, jer će potrošač to možda protumačiti tako da je celokupna ponuda skupa. Ristić, str. 375.

Za sledeće razmatranja horizontalnog rasporeda robe u maloprodajnom objektu koji prodaje prehrambene proizvode, dobro je da imamo na umu sledeću klasifikaciju pojedinih robnih grupa (tabela 8-3).

	Visoka marža	**Veliki obrt**	**Potencijal rasta**	**Ponovljene kupovine**	**Impulsivne kupovine**
Cigarete		X			
Konditori	X	X	X	X	X
Osvežavajuća pića	X	X	X	X	X
Alkoholna pića	X	X	X	X	
Hrana i namirnice				X	

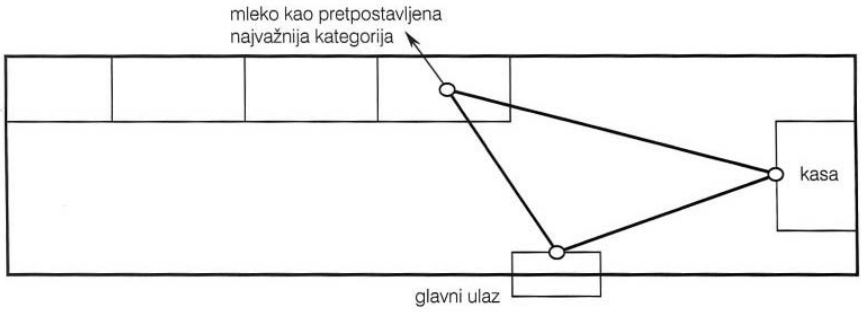
Tabela 8-3 Karakteristike pojedinih robnih grupa (Ristić, str. 320)

Merčendajzeri se sada „igraju zemlje“ i alociraju mesta robnim grupama na tlocrtu ili prodajnom rasporedu prodavnice na osnovu „zlatnog trougla“ i kvadranata gde potrošači troše novac.

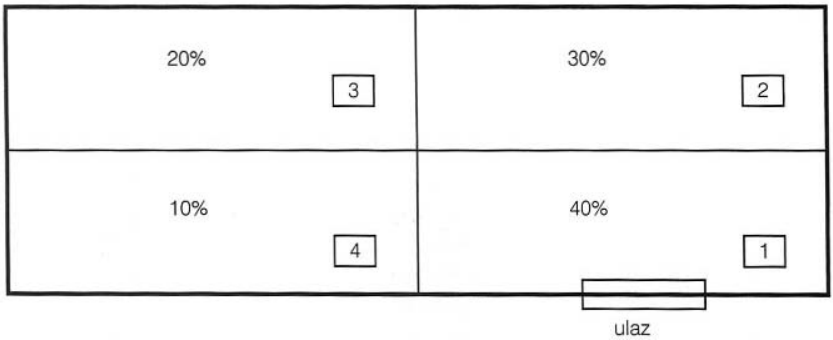


Slika 8-4 Koncept “zlatnog trougla” (Ristić, slika 6.8)

Zlatni trougao je oblast prodavnice u kojoj je najbolje izlaganje proizvoda. Najpopularniji proizvod u prodavnici je proizvod ili kategorija koja je najjači generator prometa. Ako je u supermarketu mleko (i mlečni proizvodi) taj najpopularniji proizvod, onda će pojednostavljena šema zlatnog trougla ucrtanog na plan prodavnice izgledati kao na slici 8-5.



Slika 8-5 Koncept zlatnog trougla primenjen na primeru supermarketa (Ristić, slika 6.9)



Slika 8-6 Podela prodajnog objekta na kvadrante prema frekvenci kretanja potrošača (Ristić, slika 6.10)

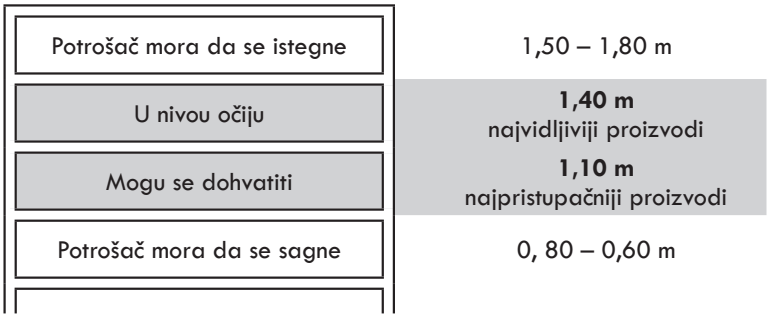
Brojevi u kvadrantima na slici 8-6 označavaju nivo atraktivnosti postavljanja proizvoda u tim zonama prodajnog prostora . Atraktivnost izlaganja robe u prvom kvadrantu je rezultat sledećih činjenica:

- potrošač je tek ušao u prodavnicu, ceo predviđeni budžet za potrošnju je netaknut
- ovo je mesto za „aha“ proizvode (impulsivna kupovina)
- lakše je staviti proizvod u kolica ili korpu, jer su još uvek prazni

8.10.2. VERTIKALNI RASPORED ROBE

Dr Ristić u svojoj knjizi (str. 376) objavljuje rezultate domaće studije o uticaju broj fejsinga proizvoda i visine na polici kao faktora koji utiču na promet proizvoda. Pokazalo se

da je na primer povećanje broja fejsinga za 100% (sa jedan na dva) izazvali povećanje obima prodaje tog proizvoda za 64%, a kategorije za 6,2%. Pomeranje proizvoda sa najniže police na policu u visini očiju je izazvalo povećanje prometa od 79%. Wow!



Slika 8-7 Značaj visine police na prodajnoj gondoli za odluke potrošača o kupovini[23]

8.11. PITANJA I PROBLEMI

1. Koji su osnovni ciljevi promocije u trgovini?
2. Opišite interakciju komunikacionih ciljeva i ciljeva promocije u trgovini.
3. Opišite modele komunikacije sa posebnim fokusom na model AIDA.
4. Diskutujte promocioni miks trgovinskog preduzeća.
5. Diskutujte značaj POS displeja na podsticanje prodaje u prodajnom objektu trgovca na malo.
6. Diskutujte značaj oglašavanja na podsticanje prodaje u prodajnom objektu trgovca na malo.
7. Diskutujte značaj odnosa sa javnošću (PR) na podsticanje prodaje u prodajnom objektu trgovca na malo.
8. Koje su osnovne karakteristike merčandajzinga?
9. Diskutujte koncept „zlatnog trougla“ u maloprodajnom objektu. Kakvu korist ima trgovac od ovog koncepta?
10. Koji su najznačajniji izazovi horizontalnog, a koji vertikalnog izlaganja robe u prodajnom objektu trgovca na malo?

23 Ristić M, *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 379

9. LOKACIJA

Izbor lokacije prodavnice kao mesta gde će se obavljati razmena robe sa potrošačem je jedan od značajnih faktora marketing miksa trgovačkog preduzeća.

Istorija maloprodaje je puna primera koliko lokacija prodavnice može da utiče na uspeh trgovca. I sami ste viđali prodavnice koje su tavorile na jednoj lokaciji, a čim su se preselili na drugu, posao je procvetao. I obrnuto. Nijedan trgovac nije nedavno napravio biznis otvorivši prodavnice u nekom od objekata Robne Kuće Beograd (Terazije ili Beograđanka). Dobro posluju u Ušću, u Ziri, ali ne na Terazijama. Loš Feng Šui ili šta, činjenica je da te lokacije „ne rade" za maloprodavce koji se bave odećom i obućom.

Trgovac koji prodaje fensi žensku odeću mi kaže da namerno ne žele da otvore prodavnicu u Novom Sadu, iako imaju dosta biznisa iz tog grada i Vojvodine. Navika kupaca je da „potegnu" do Beograda, do Centra Sava i da tamo kupuju. To je deo **shopping iskustva** o kome često govorimo u ovoj knjizi.

9.11. ULOGA LOKACIJE

Položaj trgovca, posebno maloprodavca u lancu vrednosti je na samom kraju – oni su interfejs prema kupcu. Zbog te pozicije, trgovac igra značajnu ulogu time što obezbeđuje „pozornicu" na kojoj će se odigrati **mesto** i **vreme** za razmenu dobara – kupovinu. Dobro izabrana lokacija će zasigurno obezbediti veliki broj potrošača i može da pomogle u ponašanju potrošača pri kupovini.

Postavljanje prodavnice blizu mesta gde ima dosta kupaca je ranije bilo bitno. Danas, to više nije tako. Da li ste ikada pomislili da ćete se voziti kolima ili busom sa Konjarnika na Novi Beograd da bi kupovali u Delta Citiju ili Ušću, a ne na Terazijama. Radi boljih cena i većeg izbora, kupci često putuju do poznatih „outleta." A zahvaljujući telefonu, a sada i Internetu, neki ne putuju uopšte.

Međutim ,pogrešno je pomisliti da **svi** potencijalni kupci mogu da učestvuju u **svim** aktivnostima. Nemaju svi automobili, nit odgovarajuću kupovnu moć, niti sposobnost korišćenja kompjutera i Interneta.

Maloprodajni trgovinski biznis počiva na saobraćaju – stalnom protoku potencijalnih kupaca. Što je lokacija pogodnija, to će je više kupaca posetiti. Uloga postavljanja prodavnice na određenoj lokaciji je da obezbedi taj željeni saobraćaj potencijalnih, ciljnih, kupaca.

9.2. ZNAČAJ LOKACIJE

4P tradicionalnog trgovačkog marketing miksa su bili: **Place**, **Place**, **Place** i **Place**. To znači da ako je radnja bila na dobrom mestu, biznis je prosperirao. Osnivač čuvenog američkog lanca robnih kuća Sears, gospodin Charles Clore, je uvek tvrdio da su tri najvažnija faktora za uspeh u maloprodaji: **lokacija**, **lokacija** i **lokacija**. Negde sam pročitao da je neki drugi velikan maloprodaje rekao nešto kao „možete da budete najbolji maloprodavac na svetu, ali ako postavite radnju na pogrešnom mestu, nećete napraviti mnogo biznisa." Primer za ovo vam je neuspeh nekoliko prodavnica sa fensi ženskom odećom u RK Beograd na Terazijama, dok njihove druge radnje po gradu posluju odlično.

I danas, ne smemo reći da lokacija nije bitna, **jeste**, **i te kako**! Jedino što se smisao lokacije ili Place (iz 4P) donekle promenio. Sada je to potpuno jasno da je lokacija ono mesto gde je vašem klijentu zgodno da kupuje. To može biti iza ćoška, na kraju Zemuna ili na Netu – gde god da potrošač to smatra pogodnim ili zgodnim.

Pišući ovu knjigu pretraživao sam različitu literaturu i nađem jednu buđavu referencu od pre skoro 20 godina koja citira studiju da „skoro 85% uspeha maloprodavca dolazi od položaja, lokacije prodavnice, a samo 15% od svih ostalih faktora[24]." Wow! Osnovna svrha dobre lokacije je da obezbedi ono što je za maloprodaju bitno – protok velikog broja kupaca, veliki saobraćaj.

Da se razumemo, prodavnica Apple uređaja, popularna „Macola" se nalazi na najgoroj lokaciji u gradu, u Kneza Miloša, malo ispod ugla sa Krunskom u Beogradu. Ispred

24 Collins A, *Competitive Retail Marketing*, McGraw-Hill, New York, 1992.

te radnje dnevno prođe 7,3 prolaznika[25] (statistički naravno). I pored toga, radnja je veoma uspešna. Zašto?

Sada potpuno možemo da razumemo kako glasi dobra definicija lokacije trgovinskog objekta:

Lokacija je mesto gde se obavlja razmena dobara koje je u skladu sa ponašanjem i životnim stilom (*lifestyle*) ciljne grupe potrošača.

Da probamo sa nekoliko primera:

- ako kupujete „značajniji proizvod" kao što je frižider ili novi mobilni telefon, vi ćete poći u „šoping" u verovatno nekoliko radnji, uključujući Internet.
- ako morate da obavite „hitnu nabavku" kao što je polomljena tuš kabina ili iskidana guma na kolima (a nemate rezervnu), onda se luksuz šopinga izgubio i kupujete tamo gde je najbliže ili odakle će roba doći najbrže. Pogodnost lokacije i cena ne igraju tako važnu ulogu, jer je vreme primarno.
- „impulsivni proizvodi" se moraju naći tamo gde će ih kupac poželeti kad mu „ćefne." Zato se žvake i čokoladice nalaze pored kase u samoposluzi. Kao uostalom i cigarete za one koji, nažalost, imaju tu ružnu i štetnu naviku.

Vidimo da svaka od ovih kategorija ima svoju različitu definiciju lokacije – sve opet u skladu sa zahtevima potencijalnih kupaca.

Sagledajmo koncept **komšiluka**, tj. da li će neki manji biznis dobiti deo „saobraćaja" koji normalno ide prema velikom maloprodajnom objektu. Ovo je mehanizam na kome počiva koncept Tržišnog centra (engl. *shopping mall*). Lokacija na Knez Mihajlovoj ulici gotovo zasigurno osigurava dobru posetu, dobar „saobraćaj" bez obzira na vrstu robe koja se prodaje. Jedino što na ovoj specifičnoj lokaciji morate da ostvarite dovoljno veliki promet kako biste mogli da platite astronomsku kiriju.

9.3. IZBOR LOKACIJE

Izbor lokacije je najvažnija **strateška odluka** koju pravi trgovac. Objekat se kupuje ili iznajmljuje na duži period, tako da je finansijska obaveza veoma realna. Ovo je posebno važno za trgovca koji otvara nove prodavnice (npr. Costa Cafe, Greenet).

Na izbor lokacije utiče mnogo faktora, među kojima su:

- da li se traži **specifični** tip lokacije ili ne. Maloprodavac može da postavi razne kriterijume kao što su:
  - veličina objekta (npr. manji ili veći)

25 Ovaj broj sam potpuno izmislio, naravno. Ostatak primera je potpuno tačan, naravno.

- tip (uži centar grada, širi centar, periferija ili neko od satelitskih naselja)
- priroda (povećanje i širenje biznisa ili potpuno novi objekat na novoj lokaciji)
- postojeći objekat (prenamena, adaptacija ili potpuno novi, greenfield objekat)

- odnos prema **konkurenciji**
  - zahtev da ne postoji konkurentski objekat u neposrednoj blizini (strategija Izbegavanja direktne konkurencije)
  - neophodnost da postoji direktna konkurencija (npr. prodavnice prehrambenih artikala u blizini pijaca, butici, prodavnice obuće i odeće)
- kompetitivni ili „**strateški**" razlozi naspram „racionalnih" razloga. Na primer želite da budete upravo pored konkurenta kako bi mu oduzeli deo biznisa.

Pošto je ovo značajna strateška odluka, kao i svaka strategija, ne sme se videti kao da je „uklesana u kamenu" i treba je periodično i redovno proveravati pitanjem „da li smo na pravom mestu?"

Veliki maloprodavci sa većim brojem individualnih prodavnica vode često račune o sveukupnom portfoliju prodavnica, a ne samo o performansi individualnih radnji.

9.4. KLASIFIKACIJA LOKACIJA

Maloprodavci tipično razmišljaju od dva široka izbora gde da smeste svoj objekat:

- **inkrementalne** zone, oblasti koje su se postepeno, istorijski, godinama razvile u trgovačke zone, neke od njih su postale pešačke zone sa dovoljno šoping saobraćaja za kojim trgovci žude. To su centar grada ili delovi centra, glavne ulice ili glavne trgovačke ulice ili trgovi. U Beogradu, ovo je npr. Knez Mihajlova ulica i bočne uličice. U Zemunu to je Glavna ulica.
- **planske zone**: planska naselja i planske lokacije. Ovo su tipično prigradske oblasti (npr. Blokovi) ili oblasti koje su namenski razvijene da budu trgovačke zone (npr. Delta City).

Ako na lokaciji postoji neki drugi objekat sa istom ili sličnom namenom, ili drugačijom namenom, ili ne postoji nikakva građevina, onda, trgovac ima sledeće izbore:

- **postojeći** objekat u obično inkrementalnoj zoni. Primer su vam mnoge prodavnice odeće i obuće u Knez Mihajlovoj koje su i ranije bile to isto.
- ***brownfield*** su objekti koji su imali drugu namenu ranije, pa ih je trgovac uobličio tako da sada imaju prodajnu namenu. Primer je mnogo radnji u Knez Mihajlovoj koje su nekad bile samoposluge, a sada prodavnice patike ili apoteke a sada

prodavnice ženskog veša. Prodavnica bombona je sada kafić, a druga je zlatara. Autoservis za kamione Kompresor u Žorža Klemansoa je sada izložbeno-prodajni salon fensi nameštaja.

- ***greenfield*** objekti se podižu na „ledini.“ Odatle ime. Na lokaciji gde je sada Delta City na Novom Beogradu je pre toga bila isušena močvara.

9.5. PROCES ODLUČIVANJA O LOKACIJI

Razni trgovci pristupaju odlučivanju o lokaciji na različite načine. Neki to urade bazirano na malom broju ulaznih podataka, neki primenjuju složene kompjuterske modele. Većina zna kako to srpski „bizmismemi „rade. Neki su čuli kakve je sve zahteve Zara imala od svog lokalnog partnera u Beogradu. A svi čitamo o pregovorima Vlade i IKEA-e.

Bilo koji metod da se primeni, proces izbora lokacije se odvija u okviru sledeće tri distinktne faze:

- **pretraživanje** (svih) lokacija
- **evaluacija** svake lokacije naspram usvojenog skupa kriterijuma
- **selekcija** ili izbor najbolje lokacije

Razlika između metoda se uglavnom ogleda u prirodi (npr. „gazda je odlučio“) i složenosti svake od ove tri faze. O njima ćemo govorite malo detaljnije pri kraju ovog poglavlja.

Kombinacija nekoliko, u svetu prihvaćenih modela koji su u širokoj upotrebi, može da se sumira u tri „jednostavne“ faze:

- evaluacija makro lokacije
- evaluacija mikro lokacije
- detaljni izbor lokacije

Da pogledamo svaku od ovih faza malo detaljnije.

9.5.1. EVALUACIJA MAKRO LOKACIJE

MNC maloprodavci kreću od evaluacije regiona i individualnih država. Pa kad sagledaju sve faktore, daju „zeleno“ svetlo da „uđu“u Srbiju. Tako su radili Metro i Kika i Mercator i Zara i (možda) IKEA. Domaći maloprodavci odmah kreću od urbanih sredina u kojima žele da budu prisutni. Kreće se od širih geografskih oblasti ka užim.

Zatim se primenjuje multifaktorska analiza. Razmatraju se faktori koji su od presudnog uticaja na budući uspeh prodajnog objekta, kao što su:

- nivo potrošnje po domaćinstvu

- lična kupovna moć stanovnika
- nivo konkurencije
- postojanje pogodnih lokacija (npr. IKEA zahteva direktan izlaz na autoput)
- urbanističko zoniranje i lokalna regulativa
- i drugi

9.5.2. EVALUACIJA MIKRO LOKACIJE

Svaka potencijalna lokacija treba da se evaluira naspram kriterijuma kao što su:

populacija iz koje dolaze potencijalni kupci, oni koji će gravitirati prema prodajnom objektu

- infrastruktura
- prodavnice
- troškovi

Analiza populacije kupaca

Velika većina kupaca bira najpovoljniju prodavnicu koja je prihvatljiva. Trgovac mora da odluči koji podskup ukupne populacije želi da targetira kako bi prema njima podesio svoju trgovinsku ponudu, trgovinski miks (asortiman, cenovna struktura, izgled prodavnice, i drugi). Kada je ciljna grupa identifikaovana, trgovinska ponuda se kreira tako da zadovolji zahteve ciljne grupe kupaca i to bolje od konkurencije. Trgovac mora da izmeri broj potencijalnih kupaca koji žive u okolini (komšiluku) planirane lokacije prodavnice. Što je broj potencijalnih kupaca veći, to je lokacija za trgovca atraktivnija.

Oblast odakle kupci dolaze (engl. *trade area mapping*)

Trgovac sada pristupa mapiranju oblasti koja „gravitira“ ka planiranoj prodavnici. Mapiranje se sastoji od definisanja, analize i procene potražnje koja se očekuje iz te oblasti. Za one među vama koji će raditi u stranim trgovinskim firmama, biće interesantno da na engleskom, ovaj proces nazivamo *trade area mapping* ili mapiranje trgovinske oblasti. Procena potencijalne potražnje je od izuzetnog značaja za kreiranje paketa ponude ili taktičkog miksa.

Detaljna analiza trgovinskih oblasti takođe uključuje faktore kao što su:

- demografija (mlađi – stariji, mlađe porodice, …)
- stopa rasta stanovništva
- životni stil
- kupovna moć (količina novca na raspolaganju za kupovine)

- sadašnje šoping navike
- odnos prema medijima (zbog oglašavanja)
- glavni poslodavci
- sezonske varijacije
- …

Analiza oblasti

Ovde ćemo navesti nekoliko modela koje trgovci upotrebljavaju u okviru mapiranje trgovinske oblasti.

Teorija **centralnog mesta** pokušava da definiše granice trgovinske oblasti tako što konstruiše hijerarhiju konkurentskih maloprodajnih objekata koji servisiraju istu ciljnu grupu kupaca. Hijerarhija podrazumeva da se šema šoping poseta može predvideti na osnovu **atraktivnosti** date prodavnice. Ključna determinanta atraktivnosti je fizičko rastojanje do prodavnice. Dodatni faktori su veličina prodajnog prostora i celokupna trgovinska ponuda. Ova teorija smatra da će u trgovinskoj oblasti sa određenim nivoom konkurencije potrošači posetiti prodavnicu sa najboljim odnosom troškova prema koristi. Troškovi se sastoje od rastojanja do prodavnice, utrošenog vremena i neophodne količine novca za kupovinu. Koristi se mogu sumirati koliko dobro će prodavnica zadovoljiti potrebe kupaca. Kao i svaka teorija, i ova ima kritičare koji ističu nekoliko nedostataka, među kojima je najznačajniji odsustvo jasnog odgovora na pitanje „koliko daleko je kupac spreman da putuje radi željene nabavke?[26]“

Teorija **vrednosti zemljišta** datira iz 1920-ih godina i kaže da će onaj trgovac koji je spreman da plati **najvišu cenu najma prostora** biti onaj koji će tu postaviti svoju prodavnicu. Moderno trgovinsko okruženje je znatno komplikovanije nego što ova teorija razmatra i teško je doneti odluku o lociranju svoje prodavnice samo na osnovu cene zakupa prostora. Ipak, treba imati na umu da kad god pogledamo atraktivne lokacije za prodavnice – te lokacije često zahtevaju i najvišu kiriju. Primeri?

Teorija **minimalne diferencijacije** takođe potiče sa kraja 1920-ih godina iz Amerike i kaže da će određeni broj konkurentskih prodavnica prosperirati ako su **grupisane**. Koncept se zasniva na pretpostavci da će prodavnica imati pristupa većoj trgovinskoj oblasti ili broju ciljnih kupaca, ako je locirana pored konkurenta. Delotvornost ove teorije se vidi u velikim tržišnim centrima i u gradskim centrima – ima li boljeg primera od Knez Mihajlove? Sve prodavnica krpica do prodavnice krpica. Centar postaje poznat za određenu vrstu šopinga koji kupcima nudi dve značajne koristi: znatno uvećanu mogućnost izbora (ne jedna prodavnica bluzica, nego 27) i smanjenje putovanja (čitaj „gubitak vremena“) između prodavnica. Grupisanje pomaže u povećanju saobraćaja potencijalnih kupaca (prvi razlog postojanja marketinga u trgovini). Empirijski je pokazano da grupisanje izgleda da

26 Sullivan M, Adcock D, *Retail Marketing*, Thomson Learning, London, 2006, strana 100.

„radi“ za prodavnice odeće i obuće, zlatare i prodavnice nakita , prodavnice automobila i druge „skuplje“ artikle. Ne primećujemo da se „jeftinije“ prodavnice grupišu tako da retko vidimo prodavnice FMCG kao što su samoposluge ili STR-ovi jednu pored druge. Naprotiv. Moj omiljeni američki primer su *auto-mall*-ovi, a srpski menjačnice kod starog Ktitora u Beogradu (slika 9-1).

Teorija **prostorne interakcije** je omiljena među studentima koji vole matematiku ;-) Oblast za postavljanje prodavnice se izračunava na osnovu formule za određenje centra gravitacije gradova ili planskih naselja. Idealna pozicija za lociranje jedne prodavnice između dva naselja ili gradova se nalazi na mestu koje je direktno proporcionalno broju stanovnika, a obrnuto proporcionalno kvadratu rastojanja. Studenti mogu da očekuju ispitno pitanje na primeru Čačka i Užica ili Novog Sada i Beograda.

Slika 9-1 Četiri menjačnice kod Ktitora (fotografisao autor 23.08.2010.)

Koncentrične zone su oblasti locirane oko prodavnice kao centra. Zone zavise od verovatnoće da će njeni stanovnici posetiti prodavnicu. Obično se razmatraju tri zone: primarna sa najvišim stepenom posećenosti (obično 60% kupaca dolazi iz primarne zone), sekundarna sa osrednjim nivoom posećenosti (oko 25%) i tercijalna zona iz koje dolazi oko 15% kupaca. Ovi brojevi variraju u zavisnosti od nivoa konkurencije i tipa maloprodajne ponude.

Teorija[27] koja razmatra **mobilnost kupaca i vremensko ograničenje** pokušava da svrsta ponašanje potrošača u jednu od četiri kategorije koje su prikazane u tabeli 9-1.

27 Collins A, *Competitive Retail Marketing*, McGraw-Hill, New York, 1992.

VREME DOSTUPNO ZA KUPOVINU	STEPEN MOBILNOSTI: Visok	STEPEN MOBILNOSTI: Nizak
Kratko	Ograničeni šoping	Ograničeni lokalni šoping
Dugo	Ekstenzivni šoping	Ekstenzivni lokalni šoping

Tabela 9-1 Matrica zavisnosti stepena mobilnosti od vremena dostupnog za kupovinu

Ako većina stanovnika jedne oblasti ima niska primanja i ne poseduju automobile, trgovac će to protumačiti tako što će pretpostaviti da će lokalne prodavnice biti dobar izbor, čak iako ne budu imale najbolju ponudu. Ovo je bila uobičajena slika u Srbiji 90-ih godina kada su STR-ovi „carovali“ i još uvek postoji u slabije razvijenim gradovima.

Varijanta ovog razmatranja sučeljava tip kupovine sa vremenom predviđenim za kupovinu, tabela 9-2.

VREME DOSTUPNO ZA KUPOVINU	TIP KUPOVINE: Kabasta roba	TIP KUPOVINE: Roba laka za nošenje
Kratko	Pogodnost je važna (Izolovana prodavnica)	Blizina je važna
Dugo	Cena je važna (Tržišni park)	Varijetet je važan (Veća šoping zona, centar grada)

Tabela 9-2 Matrica zavisnosti tipa kupovine od vremena dostupnog za kupovinu

Kupac koji je u stisci sa vremenom će želeti pogodnost i uglavnom će kupovati manju robu koju je lako poneti u radnjama koje su blizu, dok će kabastu, težu robu kupovati bazirano na lakom pristupu prodavnici (na primer blizina autoputa). Radnje koje su blizu mesta gde kupac radi ili živi su one gde kupuje zbog blizine.

Procena potražnje

Kada je mapiranje trgovinske oblasti završeno, oblast mora da se proceni radi potencijalne potražnje potrošača. Marketinška analiza postojećeg nivoa potrošnje u oblasti je neophodna. Ti podaci predstavljaju početne parametre na osnovu kojih trgovac računa „koliki deo kolača" može da osvoji, tj. da predvidi koliku potražnju može nova prodavnica da očekuje. Ne smem ni da kažem koliko je bitan ovaj korak. Možete li zamisliti da izgradite objekat od 5000 m^2 koji će da „zvrji prazan" ili da imate toliko velike gužve da kupci počnu da vas izbegavaju. Planiranje potražnje je bitno.

Metod za procenu potražnje koji se zove **Indeks maloprodajnog zasićenja** (I_i) za predmetnu trgovinsku oblast se računa prema formuli:

$$I_i = (K_i \times P_i) / V_i$$

gde su

K_i - broj kupaca kojima je namenjena naša ponuda, u oblasti „i"

P_i - potrošnja po kupcu kome je namenjena naša ponuda, u oblasti „i"

V_i – veličina svih postojećih objekta u našoj ponudi u kvadratnim metrima, u oblasti „i"

Beleška

Primeri izračunavanja Indeksa maloprodajnog zasićenja biće urađeni na vežbama.

Treba primetiti da je osnovna pretpostavka ovog modela da su sve postojeće prodavnice u ciljnoj oblasti ekonomski profitabilne pre i na tačci zasićenja. Našim ulaskom na tržište, potražnja kupaca neće više biti dovoljna da svi konkurenti budu ekonomski isplativi. Neko će možda morati da propadne, a naš marketinški tim će da radi na tome da to ne budemo mi.

Druga pretpostavka ovog modela je da je promet prodavnice direktno proporcionalan veličini prodajnog prostora. Drugi parametri kao što su izbor brendova, cene i ostali elementi miksa nisu uzeti u razmatranje.

Infrastruktura

Najvažniji aspekt infrastrukture je lakoća sa kojom kupac može da dođe do prodavnice koristeći jedan od mogućih načina prevoza: peške, javnim saobraćajem ili sopstvenim vozilom. Analiza treba da uključi sledeće detalje:

- **Pešački saobraćaj**. Broj kupaca koji dolazi peške, pravac kretanja, i drugo je bitno za lokacije u pešačkim zonama u gradovima.
- **Javni prevoz**. Koja vrsta, koja linija, veza sa drugim krajevima grada, blizina stanica javnog prevoza i drugi faktori, neki slični pešačkom saobraćaju.

- **Putna mreža** i pristup kolima. Sve bitnija (i u Srbiji) zbog sve veće upotrebe sopstvenih vozila.
- **Parking**. Očigledno povezan sa dolaskom u prodavnicu kolima. Značajan nedostatak u starim gradskim centrima i velika prednost novih, planski izgrađenih tržišnih centara. Probajte parkirati u centru Beograda blizu Knez Mihajlove u bilo koje doba dana. Srećno!
- **Vidljivost**. Koliko je prodavnica vidljiva za prolaznike. Inicijalna promocija će sigurno pomoći u privlačenju novih kupaca, ali za stalni, održivi saobraćaj potrebna je jasna vidljivost.
- **Pristup lokaciji**. Da li je lak pristup dostavnim vozilima? Da li je lak pristup zaposlenima? Uvek se pitam kako dolaze na posao zaposleni u benzinskim pumpama na auto putevima.

Broj prodavnica

Računanje Indeksa zasićenosti (gore) je pokazalo da broj prodavnica u jednoj oblasti utiče na potencijalnu potražnju. Ukupan broj prodavnica i broj **sličnih** prodavnica utiču kako na potražnju, tako i na nivo neophodne marketinške aktivnosti.

Postojanje nekih prodavnica može biti korisno, ako su to prodavnice koje nisu konkurenti, nego upotpunjuju **komplementarnost** ponude u trgovinskoj oblasti. Potrebno je ipak izmeriti nivo komplementarnosti i blizinu, tj. da li će njihovi kupci biti privučeni i našom ponudom. Ako su postojeće prodavnice konkurenti, onda je efekat ovaj negativan.

9.5.3. DETALJAN IZBOR LOKACIJE

Pošto je urađena detaljna analiza evaluacija makro lokacije i mikro lokacije, trgovac je spreman za izbor stvarne lokacije. Teorija marketinga u maloprodaji nudi nekoliko modela za pronalaženje stvarne lokacije, objekta sa svojim kućnim brojem i adresom. Ja verujem da je ovde potrebno primeniti kombinaciju iskustva i osećaja i ček-liste sa serijom kriterijuma koji lokacija mora da ispuni. Naravno, sve se ovo mora posmatrati u vremenskom okviru i često (uvek?) trgovac angažuje stručnjaka za promet poslovnim nekretninama koji može pomoći pri identifikaciji mogućih lokacija i pregovaranju oko cene najma prostora.

9.6. PITANJA I PROBLEMI

1. Koja je osnovna uloga lokacije za uspeh prodajnog objekta trgovca na malo?
2. Koji su značaji lokacije na uspeh prodajnog objekta trgovca na malo?
3. Provedite me kroz strateški proces odlučivanja koji trgovac pravi pri odlučivanju o izboru lokacije objekta.
4. Izvršite evaluaciju mikro lokacije jedne poznate prodavnice po vašem izboru. Objasnite zašto vi mislite da se trgovac odlučio baš za tu lokaciju.
5. Izvršite evaluaciju makro lokacije jedne poznate prodavnice po vašem izboru. Objasnite zašto vi mislite da se trgovac odlučio baš za tu lokaciju.
6. Opišite metod za procenu potražnje zasnovan na Indeksu maloprodajnog zasićenja.
7. Diskutujte teoriju minimalne diferencijacije na uspeh prodajnog objekta trgovca na malo.
8. Dajte nekoliko primera uspeha teorije minimalne diferencijacije u Beogradu i/ili Srbiji.
9. Opišite zavisnost stepena mobilnosti potrošača i vremena dostupnog za kupovinu.
10. Diskutujte matricu zavisnosti tipa kupovine od vremena dostupnog za kupovinu prikazanu u tabeli 9-2.

10. IZGLED PRODAVNICE

10.1. INTERNO OKRUŽENJE I ATMOSFERA

Istraživanje je pokazalo da izgled i atmosfera unutra prodavnice utiču na način kako potrošači

- osećaju (afektivno stanje),
- saznaju (kognitivno stanje) i
- se ponašaju (bihejviurističko stanje).

Pošto su sva naša čula uključena i pošto je ceo psihološki aparat aktiviran (sećanja, maštanja, percepcije, strahovi) u toku šopinga, onda nije iznenađujuće da veliki broj elemenata mogu da utiču na kupovnu aktivnost u jednom prodajnom objektu

- ponašanje prodavaca
- kombinacija boja
- osvetljenje
- nivo buke
- miris
- temperatura
- police, raspored, merčendajzing
- ponašanje drugih kupaca

Svi ovi elementi pripadaju skupu koji predstavlja totalitet trgovačke ponude i svaki od njih može da utiče na verovatnoću obavljanja kupovine. A videli smo da je drugi zadatak marketinga u trgovini da potrošač tu i obavi kupovinu, a što više – to bolje. (Podsetnika radi, šta je bio prvi zadatak marketinga u trgovini?)

Ako smo već uspeli da privučemo kupca da uđe u prodavnicu, moramo učiniti da se unutra oseća **komforno**. Da je cela atmosfera prilagođena i konzistentna sa rasporedom prodavnice i drugim elementima trgovinskog miksa. Čitao sam da je kompanija koja je upravljala jednim šoping centrom u Pasadeni, Kalifornija, redizajnirala centar pošto su dobili komentara kupaca da je previše toplo i zagušljivo i da je tolika gužva da nije ugodno.

Moja omiljena prodavnica u Los Anđelesu dalekih 1980-ih godina je bila *Banana Republic*. To je bila radnja sa, uglavnom, opuštenom (engl. *casual*) odećom za slobodno vreme (engl. *leisure*). Boje su bile smeđe i oker – boje pustinje i prašine egzotičnih putovanja. Tu je bio vojni džip iz drugog svetskog rata, Willys, sa natovarenim koferima. Tu su šatori i mreže protiv komaraca, putne škrinje, a sve *vintage*, sve patinirano. U uglu krči radio iz 1930-ih sa koga se čuje promukli bluz. Tu su veliki (živi) papagaji koji čavrljaju. Totalan senzualni ugođaj. Tu smo kupovali kaki šorceve i lanene bluze. I prve *Indiana Jones* fedora šešire.

Jasno je da ako potencijalni kupci nisu srećni i zadovoljni, teško da će obaviti ovde svoju kupovinu, a još je veće pitanje da li će se ponovo vratiti. I koliko će svojih prijateljica obavestiti o svom negativnom iskustvu?

Pitanje za razmišljanje i (možda) za ispit: kako ćete dizajnirati prodavnicu sa odećom za mlade, a kako za njihove mame. Kakav će biti raspored polica? Da li ćete uopšte imati police (da li se sećate tinejdžerskih soba, uredne su, a?) Kakvu muzku ćete puštati? Koliko tiho ili glasno? Pazite, želite da privučete određenu ciljnu grupu.

Zašto su raspored prodavnice i atmosfera još važni? Pa, naravno, da zadrže kupce što duže! Jer što kupac duže boravi u prodavnici, to će više proizvoda videti i - pogodili ste, (bravo) - više kupiti i više potrošiti. Supermarketi se zbog toga i dizajniraju tako da se maksimizira broj artikala koji se vidi, da je deo sa artiklima koji imaju veću maržu (gotova hrana, mesara) dovoljno prostran da se ne pravi gužva.

Čest marketinški „trik“ je da vas u prodavnicama kao što su robne kuće sa više spratova, pokretnim stepenicama lako popenju do poslednjeg sprata, ali za silaženje vas „guraju“ da idete stepenicama, sve nekako okolo i pozadi, da biste videli što više artikala. Ili sistem sa pokretnim stepenicama i kruženjem po spratu pre nego što dođete do stepenica za više spratove. Mislim da je ovde IKEA šampion u svom planu radnje – vode vas „putićem“ sa koga je teško skrenuti i preprečiti do drugog departmana. Pa kad se umorite – dočeka vas restoran. A odmah tu, dok se osvežavate su izloženi proizvodi na posebnim akcijama.

O planu (rasporedu prodajnog prostora) maloprodajnog objekta ćemo govoriti više u posebnom poglavlju.

Osnovna namena prodajnog objekta je da u prodajnom prostoru prikaže robu, sa pratećim uslugama potencijalnim kupcima, a da u skladištenom prostoru uvek ima dovoljno robe koja treba da zameni prodatu. Od izgled prodavnice, layouta polica, rafova

i gondola, način izlaganja i predstavljanja paketa ponude zavisi ostvarenje osećaja prijatnosti potrošača za vreme kupovine i stvaranje želje da se ponovo vrati. Nova „mantra“ u maloprodaji u svetu i naprednim lancima kod nas je percipirano **šoping iskustvo** (engl. *shopping experience*). Pokazalo se da percipirano šoping iskustvo ili šoping ugođaj ima veći uticaj na izbor prodavnice nego tip i kvalitet asortimana i cena, kombinovano. Takođe se pokazalo da percipirano šoping iskustvo ima **direktan** uticaj na percepciju koju kupac ima o asortimanu, ceni i ukupnoj vrednosti prodavnice.

Zasnovano na postavkama SOR modela ponašanja kupaca i stimulusima koji utiču na odlučivanje, kao što su fizičko okruženje, društveno okruženje je bitan faktor jer uključuje interakciju sa drugim osobama i psihološko stanje, Bejker (Baker) je 1986. godine predložio okvirni program za dizajn prodavnica koji se i danas primenjuje[28]. Tri kritične dimenzije u prostoru prodavnice su:

- **ambijentalna** dimenzija koja uključuje sve komponente atmosfere,
- **društvena** dimenzija koja uključuje druge šopere i prodajno osoblje i njihove uzajamne interakcije i
- dimenzija **dizajna** koja uključuje fizički izgled i prirodu okruženja.

Radi boljeg razumevanja, prvo ćemo „dizajnirati“ prodavnicu i osetiti kvalitete fizičkog prostora kako bismo potom sagledali uticaj društvene i ambijentalne dimenzije na kupovni proces potrošača.

Većina termina koje ćemo diskutovati su uzeti direktno iz engleskog jezika i marketing profesionalci u Srbiji ih i ne prevode. Za većinu izraza na srpskom jeziku zahvalan sam Dr. Milošu Ristiću, direktoru Category menadžment u Delta Maxi Grupi i njegovoj sjajnoj knjizi Strateško pozicioniranje maloprodaje.

10.2. DIZAJN

Dizajn prodavnice mora da pomiri dva zahteva – da potrošač doživi pozitivno iskustvo prilikom kupovine i da trgovac ostvari optimalni (ili povećani) obim prodaje i profita uz istovremeno optimalno iskorišćenje raspoloživog prodajnog prostora (operacionu efikasnost). Kada je ta usklađenost zahteva maloprodavca i kupca postignuta, to je znak da postoji podudarnost dizajna.

Dizajn prodavnice se odvija u saradnji arhitekata i merčendajzera koji dobro poznaju zajednički zadatak i ciljeve, kao i zahteve druge strane.

Dizajn se danas uglavnom radi uz pomoć naprednih kompjuterskih CAD programa (engl. Computer Aided Design) koji su u stanju da prikažu budući izgled objekta i raspored elemenata unutra u 3D. Fizičkoj realizaciji se pristupa tek kada trgovac autorizuje dizajn i potvrdi da ispunjava njegove ciljeve.

28 Baker J, *The Role of Environment in Marketing Sciences*, AMA, Chicago, 1986.

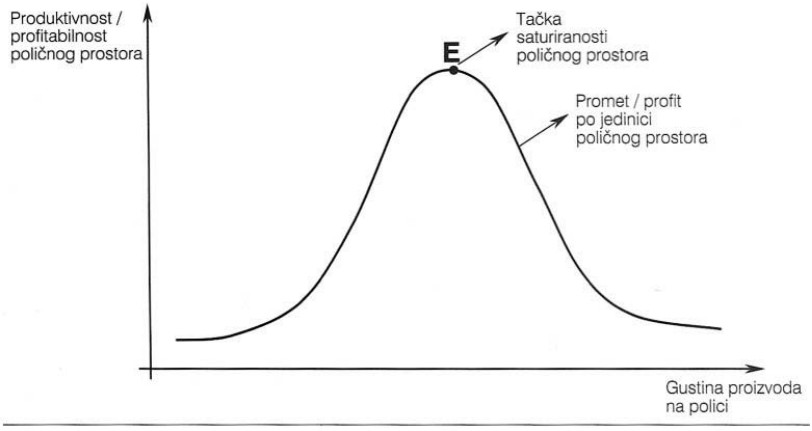
Dizajn uključuje razradu nekoliko elemenata:

- **stil** – koji je rezultat koncepta prodavnice ili imidža. Svi ostali elementi dizajna moraju se uklopiti i ostvariti traženo jedinstvo stila. Stil butika sa ekskluzivnim brendovima je zasigurno različit od butika koji ima asortiman prilagođen manje platežnoj potrošačkoj grupi.
- **arhitektura** – veličina i izgled eksterijera.
- **prodajni raspored (layout)** – raspored prodajnog prostora.
- **display** – izgled poličnog prostora na kome je izložena roba.

10.2.1. ARHITEKTURA

Spoljašnji izgled prodavnice je često prva stvar koju potencijalni novi kupac razmatra kada stoji ispred prodavnice. Impresija koju taj spoljašnji izgled odaje može da utiče na procenu potrošača o mogućoj vrednosti koju će dobiti ako uđe. Ovo je prilično slično prvom utisku koji nesvesno pravimo o drugoj osobi kada je po prvi put sretnemo. U prodajnom žargonu, mi kažemo da nemamo drugu priliku da napravimo prvi utisak. Tako je i sa prodajnim objektima.

Veličina prostora koji je dostupan određuje količinu prodajnog prostora, a time i veličinu asortimana koji se može efektivno prezentirati potrošaču. Ovo je dobro mesto da ukažemo da postoji optimalna vrednost produktivnosti/profitabilnosti poličnog prostora koji može da se stavi u prodavnicu. Povećanje gustine proizvoda na polici ostvaruje negativan efekat smanjenja profita posle određene tačke saturacije poličnog prostora.[29]



10-1 Kriva produktivnosti poličnog prostora (Ristić, slika 7.2)

29 Ristić M, *Strateško pozicioniranje maloprodaje*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008, str. 350.

Dr. Miloš Ristić dalje ističe da „povećanje broja proizvoda po jedinici poličnog prostora povećava promet ili profit po jedinici poličnog prostora, ali samo tačke saturacije, E (slika 10-1).“ Povećanje gustine proizvoda izaziva izgled prenatrpanosti i nepreglednosti ponude koji „odbija“ potrošača od kupovine. Kupac od „šume ne vidi drveće“ koje je želeo da kupi.

10.2.2. PRODAJNI RASPORED

Prodajni raspored (engl. *layout*) određuje kako će ukupni prodajni prostor da se podeli u specifične prodajne celine i na taj način i izgled prodavnice. To je takođe „master“ plan na koji će se ostali elementi dizajna dodati.

Prodajni raspored mora da ispuni nekoliko značajnih zahteva:

- treba da omogući lako i brzo kretanje potrošača kroz objekat,
- omogući određeni kapacitet broja potrošača,
- omogući da su svi proizvodi efektivno izloženi potrošaču,
- iskoristi prodajni prostor na najefektivniji način u skladu sa tipom prodavnice i izborom robe,
- ostvari bezbednost i sigurnost kako potrošača, tako i zaštitu trgovca od krađe ili sličnog.

Danas su u upotrebi tri tipa (sa varijacijama) prodajnog rasporeda:

- mreža
- slobodna forma
- butik i trkačka staza

Principi svih prodajnih rasporeda su isti i mogu se sumirati na sledeći način[30]:

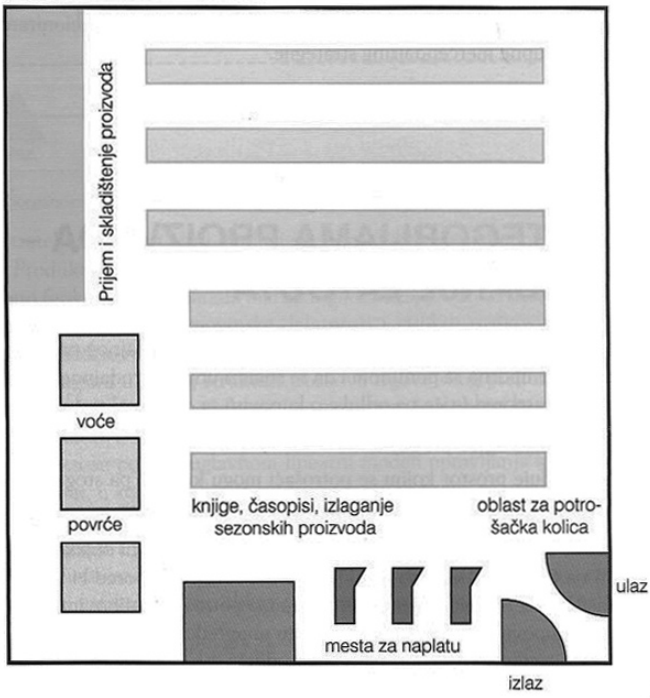
- **podržavanje imidža maloprodajnog objekta**. Prodajni prostor budi kod kupca očekivanja što se tiče kvaliteta i vrednosti kupovine. To je još jedan od signala koji govori kupcu da je dobrodošao da „tumara“ i pronađe dobru ponudu ili sačeka nasmešenog prodavca da mu pomogne. Uski polazi u supermarketu vas podstiču da se ne zadržavate, nego da brzo odaberete šta želite i da se pomerate napred. Samo su specijalistički delovi (gotova hrana, pekara, sveže meso) komotniji jer tu očekujete da vas usluže.
- **upravljanje prostorom**. Trgovac mora da izloži robu u što većem obimu, jer tako povećava šansu da će asortiman biti i prodat. Prostor košta. Širi prolazi koštaju, ali povećavaju osećaj kvaliteta i prijatnosti što kod kupca smanjuje otpor prema cenama. Trgovac nadoknađuje trošak prostora podizanjem marže na robi.

30 *ibid*, str. 359

- **upravljanje protokom kupaca**. Proširenje prolaza poziva kupca da se zadrži, bolje prouči robu, proba. Promotivne aktivnosti unapređenja prodaje i prodajni displeji povećavaju koncentraciju kupaca. Trgovac je dobar psiholog i zna da na primer većina ljudi skreće desno kad naiđe na prepreku u obliku promotivnog ili akcijskog displeja. Desni zid se zato koristi za izlaganje takozvanih „impulsivnih proizvoda."
- **snižavanje troškova**. Raspored direktno određuje troškove dopunjavanja polica, efikasnost kontrole robe (od kvarenja, oštećenja i krađe), troškove čuvanja robe i izlaganja, itd. Mora se uvek znati šta je izloženo, koliko je radne snage potrebno za efikasnu dopunu bez uznemiravanja mušterija.

Mreža

Model mreže (engl. *grid*) se najčešće primenjuje u većini maloprodajnih objekata prehrambene robe, FMCG i drugih objekata sa samoposluživanjem. Dizajn se star skoro 100 godina i primenjen je prvo za prvu samouslugu na svetu, *Piggly Wiggly* u Memfisu, 1916. godine. Patentiran je godinu dana kasnije. Raspored se sastoji od dugačkih gondola na kojima su izloženi proizvodi i prolaza između za kretanje kupaca, slika 10-2.



10-2 Mrežni (*grid*) model prodajnog rasporeda (Ristić, slika 7.4)

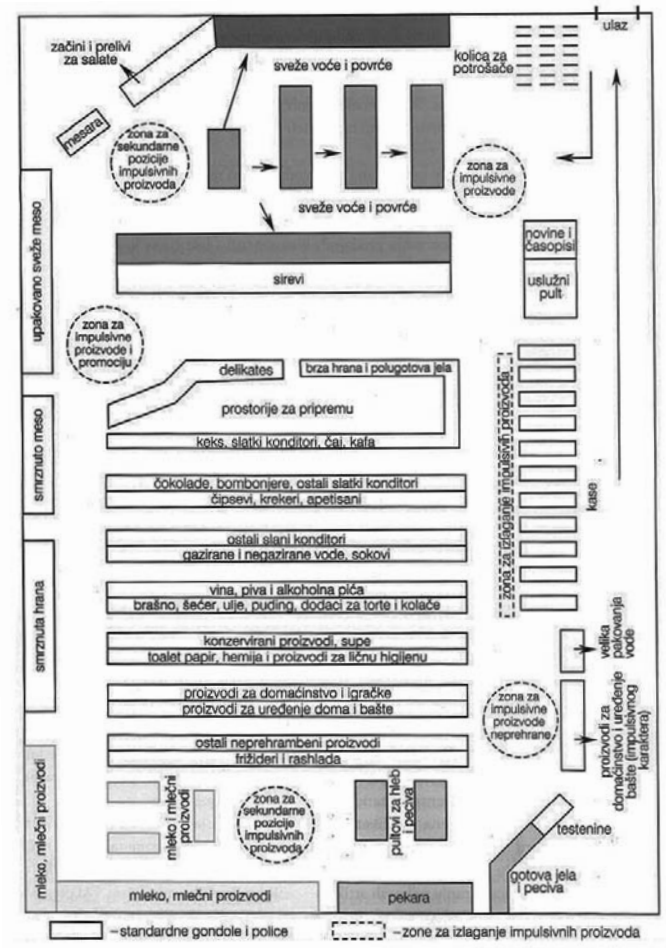
Pozitivne strane **mrežnog** rasporeda su:

- visoki faktor iskorišćenja prostora
- niski troškovi
- odlična kontrola saobraćaja
- odlično izlaganje i prezentacija asortimana

Negativne starne mrežnog rasporeda su:

- relativno limitirano šoping „iskustvo“
- teško je imati direktan kontakt sa kupcem
- teško je isporučiti „uslugu“

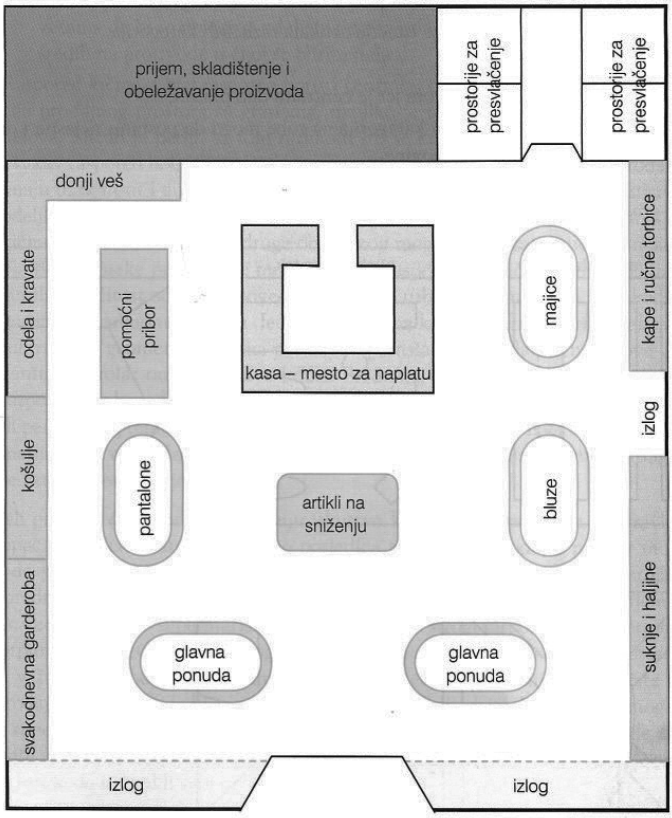
Vredno je pogledamo detaljno raspored prodajnog prostora (layout) maloprodajnog objekta prehrambenih proizvoda i proizvoda za svakodnevnu kupovinu (FMCG) predstavljenog na slici 10-3.



10-3 Raspored prodajnog prostora maloprodajnog objekta FMCG proizvoda (Ristić, slika 7.9)

Slobodna forma

Prodajni raspored **slobodne forme** (engl. *free-flow*) sadrži, kao što ime samo kaže, slobodno raspoređene prodajne celine, police, stolove za robu, ogledala, kabine za probanje i drugu opremu i dovoljno prostora za kupce da se kreću. Ovakav raspored obično nalazimo u manjim specijalizovanim objektima ili odeljenjima velikih prodajnih objekata kao što su robne kuće. Prodavnice sa odećom najčešće primenjuju raspored slobodne forme.



10-4 Model slobodne forme (*free-flow*) prodajnog rasporeda (Ristić, slika 7.7)

Pozitivne strane mrežnog rasporeda su:

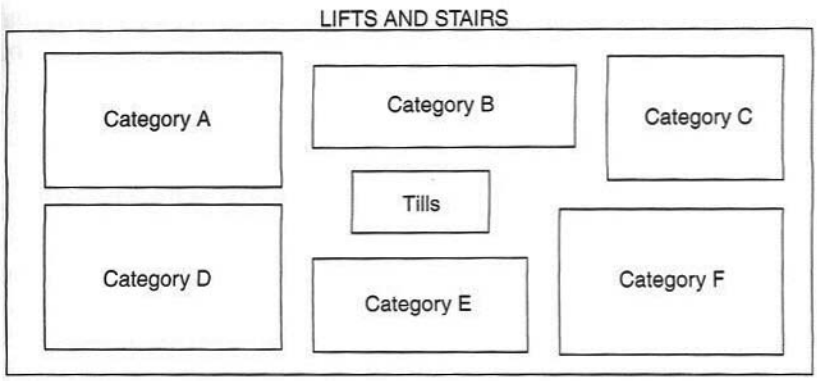
- pristup svim delovima je lakši nego kod mrežnog rasporeda
- šoping iskustvo je znatno poboljšano
- interakcija između prodajnog osoblja i kupca je veoma laka
- lako se može isporučiti usluga

Negativne strane mreže su:

- slabija kontrola saobraćaja (kupci nestruktuirano idu kuda žele)
- slaba iskorišćenost prostora
- potencijalno nizak stepen izloženosti asortimana
- viši efektivni troškovi

Butik

Butik ili „konceptualni" raspored se nalazi negde između mrežnog i slobodnog. Prodavnica je **podeljena** u šoping sekcije gde se izlažu različite, ali povezane kategorije proizvoda dok se prostor za kretanje potrošača nalazi između. Na taj način se ostvaruje efekat „asocijativne" prodaje. Tehnički naziv za ovaj raspored koji ćete često čuti, i kod nas, je „*shop within a shop*" ili prodavnica u prodavnici. Raspored butika je obično sreće u malim specijalističkim prodavnicama ili specijalizovanim odeljenjima robnih kuća ili onoga što se zove „*department store*." Pošto je prostor za kretanje kupaca manji i bolje kontrolisan od rasporeda slobodne forme, butik raspored ostvaruje bolji balans između *store experience* i efikasnosti.



10-5 Butik model prodajnog rasporeda (Sullivan i Adcock, slika 7.4)

Prednosti butik rasporeda su:

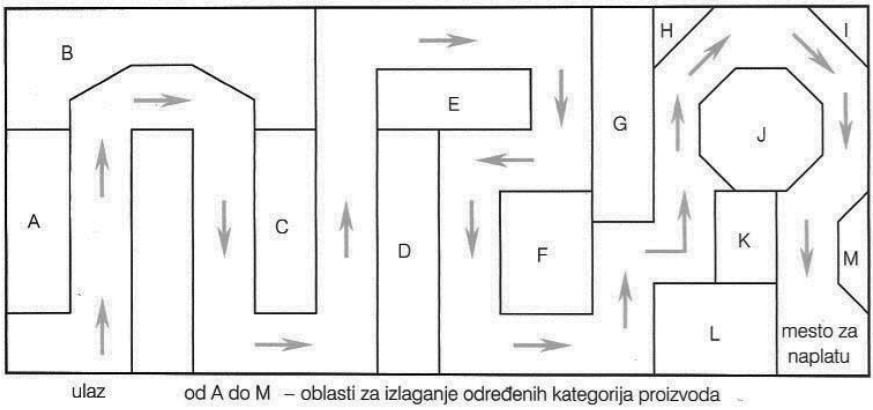
- percepcija prostranosti unutar inače manjeg prostora,
- ostvarenje efekta „više klase",
- dobra kontrola saobraćaja,
- veoma dobro izlaganje i prezentacija asortimana.

Nedostaci butik rasporeda su:

- osrednja iskorišćenost prostora,
- granice među sekcijama ponekad nejasne.

Trkačka staza

Iako je raspored koji se stručno zove **trkačka staza** ili na engleskom racetrack ustvari varijanta prethodnog rasporeda, butika, njegova česta primena i značajne karakteristike zahtevaju da ga izdvojimo. U rasporedu trkačke staze, prodavnica je tako dizajnirana da kupci prate **definisanu stazu** kroz prodajni prostor sa većim brojem usputnih **zaustavnih** tačaka (posebnih prodajnih sekcija) i bez očiglednih **prečica**. Šampion trkačke staze je IKEA. Sećam se prvog iskustva u Los Anđelesu kada sam, kao pravi radoznali Srb, želeo da pronađem prečice i da izbegnem odeljenje sa sofama ili kancelarijskim nameštajem, ali bez uspeha. Mogući prolazi su vešto „zamaskirani." Vividite ljude koji prolaze sa druge strane, ali pošto ste izgubili orijentaciju u ovom lavirintu, niste sigurni da se nećete resetovati na početak, i pošto niko drugi to ne radi i pošto vas i rođena žena opomene, smirite se i nastavite poslušno da gurate kolica ili vučete onu ogromnu žutu torbu za kupovinu sa plavim duplim ručkama.



10-6 Model trkačke staze (*racetrack*) prodajnog rasporeda (Sullivan i Adcock, slika 7.5)

Prednosti trkačke staze su:

- povećanje saobraćaja
- povećanje kapaciteta saobraćaja bez smanjenja *store experience*
- povećana izloženost asortimana jer su mušterije izložene ogromnoj većini posebnih prodajnih odeljenja

10.2.3. IZGLED POLIČNOG PROSTORA

Polični raspored je način na koji trgovac prezentira robu potrošaču. Svrhe poličnog rasporeda su:

- maksimiziranje prodaje
- privlačenje pažnje kupca
- ispunjenje kupčevih zahteva
- komuniciranje i pojačavanje imidža prodavnice
- kontrola saobraćaja

Maksimiziranje prodaje je osnovni i najvažniji zadatak dobro dizajniranog poličnog rasporeda.

Postoji nekoliko različitih metoda poličnog izlaganja:

- Otvoreni
- Tematski
- Lifestyle
- Koordinisani ili projektni
- Classification Dominance raspored

Otvoreni polični raspored

Otvoreni polični raspored omogućava potrošaču slobodan i lagan pristup robi. Cilj otvorenog rasporeda je da privuče pažnju kupca i pozove na interakciju tako što će kupac moći da dodirne proizvod ili ga proba. Samoposluge skoro isključivo imaju otvorene police. Prodavnice odeće koriste ovaj raspored sa vešalicama ili otvorenim policama.

Tematski polični raspored

Tematski raspored prodajnog prostora treba da ostvari kontakt sa kupcem vezano za neki događaj, aktivnost, sezonsko dešavanje ili slično. Tema diktira fizički izgled police. Početkom leta vidimo pesak i suncobrane i pripadajuću robu kao san blokovi. Potrošač vidi displej, napravi asocijaciju sa događajem (*aha, ide leto*) i kupi (*kremu za sunčanje*).

Lifestyle polični raspored

Lifestyle raspored nastoji da prezentira robu na način kako potrošači žive, koje aktivnosti imaju, interese ili mišljenja. Modni maloprodavci često koriste ovaj način izlaganja odeće. Tu su i fotografije, video, zvuk. Tu su poznati manekeni ili fotografije „zaštitnih lica." Pogledajte primere iz Nike prodavnica.

Koordinisani ili projektni polični raspored

Potrošači često kupuju više proizvoda zajedno, ako ih zajedno koriste. Zbog toga, zajedno izloženi proizvodi omogućavaju potrošaču da kupi **kompletno rešenje** svog problema i potrebe. U prodavnicama za uređenje doma nalazite koordinisane tapete, mebl štofove i zavese. Pasta, sos i začini za picu idu zajedno. Ovo su kategorije o kojima smo govorili. Kupac dobija priliku i da kupi nešto što originalno nije mislio da se uklapa u njegovo zamišljeno rešenje.

Lokacija displeja

Displeji koji podstiču prodaju mogu da se nalaze na raznim mestima i u različitim oblicima:

- u izlogu
- na polici
- izvan police – kontejneri sa robom, cele palete (npr. pivo ili vida u vreme pojačane tražnje) i drugi metodi merčendajzinga.

10.2.4. PRINCIPI ARANŽIRANJA

Kad smo već kod aranžiranja artikala na policama, dajte da vas zatrpam informacijama. Ne očekujem da ćete svo ovo znati, ali želim da znam da ćete znati gde ove informacije možete naći kad vam to zatreba. Očekujem da ćete ovu podužu „podelu“ pročitati i znati da opišete bar jedan ili dva koncepta:

- Princip jedinstva koncepta i eksplikacije – bazično određenje aranžerskog dizajna, obezbeđuje se kroz pomirenje različitih sadržaja, oblika, boja, linija, materijala, lokacija, pravaca kretanja i rasporeda izloženih eksponata,
- Princip svrsishodnosti – izložbena postavka prezentira se na način koji ce odgovarati promotivnim ciljevima trgovačke organizacije,
- Princip primetljivosti – ogleda se u tome da izlog i izloženi eksponati budu primetljivi, da se po nečemu ističu,
- Princip aktuelnosti – izložbeni eksponati treba da su po sadržaju i tematskom sižeu po kome su aktuelni u datom vremenu i prostoru,
- Princip estetičnosti – ogleda se u tome da izložbeni eksponati i korišćeni dekorativni elementi budu aranžirani po pravilima likovne estetike,
- Princip privlačnosti – ogleda se u tome da izložbeni displeji budu atraktivno prezentirani da bi privukli mušterije,
- Princip prepoznatljivosti – ogleda se u tome da se izložbeni sadržaji aranžiraju na originalan način,

- Princip usmerenosti – ogleda se u tome da se u izložbenom prostoru i njegovim sadržajima nalaze artikli koji su usmereni ka enkodiranju tačno određenih propagandnih poruka promotivnog tipa,
- Princip prioriteta – ogleda se u izboru najbitnijih ponudbenih sadržaja koji se kao prioriteti privilegovano izlažu,
- Princip funkcionalnosti – odražava se kroz zahtev da se izložbeni prostor iskoristi na najracionalniji način,
- Princip preglednosti – ispoljava se u tome da se artikli prezentuju na pregledan način, koji omogućava zainteresovanim posmatračima da sagledaju u uočljivoj vizuelnoj ravni i
- Princip konzistentnog grupisanja robe – ogleda se u tome da se artikli prostorno grupišu u sekcije (kategorije), po određenim estetskim i funkcionalnim kriterijumima.

Aranžersko grupisanje robe se ostvaruje uz nekoliko principa[31] koje treba primenjivati:

- Princip uzajamne blizine,
- Princip sličnosti,
- Princip komplementarnosti ,
- Princip kontinuiteta – održavanje pojmovnog i vizuelnog kontinuiteta prezentacije ideja i proizvoda,
- Princip ritma –dinamika prezentacije, ponavljanjem više neparnih komada artikala,
- Princip jedinstvenog stila,
- Princip funkcionalne i vizuelne ravnoteže:
  - Formalna ravnoteža – kvantitativno (visinsko, dubinsko, zapreminsko…) uravnoteženje postavke,
  - Neformalna ravnoteža,
  - Okultna (sakrivena) ravnoteža – akcentovanje krajeva izloga sa formalnom vizuelnom ravnotežom
- Princip harmonije – kombinacija izložbenih elemenata, do skladnosti utiska,
- Princip kontrasta – izražavanje raznolikosti ili konflikata,
- Princip dominante – usklađivanje kontrasta i suprotnosti, da nadvladaju razlike,
- Princip razgraničenja – razgraničenje robe u odvojene grupe,
- Princip *stilinga* – u određenom vremenskom intervalu se menjaju stilovi,
- Princip slaganja sa okolinom – postavke kreirane da na najbolji način iskoriste specifičnosti šireg ambijenta,

31 Internet prezentacija www.bpsu.info/portal, 03.11.2008.

- Princip ekologičnosti – dizajniranjem prostora pruža se pun doprinos uređenju, ulepšavanju društvene i životne okoline i
- Princip iskrenosti (istinitosti) – da artikli stvarno odgovaraju činjeničnom stanju.

10.2.5. DRUŠTVENI ELEMENT

Sada, pošto smo dizajnirali prodajni objekat u skladu sa marketinškom strategijom i paketom ponude za koji očekujemo da „pogodi" ciljnu grupu potrošača, možemo jasnije da sagledamo kako će ovaj „hardver" da utiče na preostale dve „soft" komponente dizajna prodajnog objekta: društvenu i ambijentalnu dimenziju.

Društveni element dizajna prodavnice utiče na međuljudsku interakciju potrošač-prodavci i potrošač-drugi potrošači. Društvene koristi koje trgovac očekuje da postigne pravilno izabranim dizajnom prostora su povećanje osećanja prijateljstva i intimnosti koje kupac percipira. Funkcionalne koristi su vreme obavljanja kupovine, napor i saveti stručnjaka.

Postoje tri nivoa društvenog okruženja u okviru usluge koju prodavac obezbeđuje kupcu:

- nizak nivo kontakta – uglavnom u samoposlugama. Potrošač i prodavac uglavnom nemaju nikakvu interakciju, potrošač ne razgovara ni sa članovima maloprodajnog tima (osim kasirki) niti sa kolegama kupcima. Svi su užurbani da što pre obave kupovinu i nastave dalje sa životnim obavezama.
- srednji nivo kontakta – kada kupac traži od prodavca neku robu koja nije izložena.
- visok nivo društvenog kontakta – kada prodavac služi kao savetnik, kao npr. u prodavnicama odeće ili tehničke robe.

10.2.6. AMBIJENTALNI ELEMENT

1960-ih godina su se marketing i psihologija (u Americi) počeli baviti privlačnošću proizvoda i trgovina izvan njihovih očiglednih fizičkih karakteristika. Tada se počelo razmišljati kao da proizvod poseduje neke osobine ličnosti što se prevodi u projekciju sebe u svesti potrošača. Ako sebe vidite kao uspešnu, mladu poslovnu osobu onda treba da nosite to i to, pijete to i to, letujete tu i tu, stanujete tu i tu. Izvor mnogih studija slučaja je serija Momci sa Menhetna (Mad Men). Elem, pojavio se koncept „ličnosti" prodavnice koju potrošač formira u svojoj svesti. Ambijentalni element dizajna prodavnice se shvata kao aura psiholoških kvaliteta i odatle je nastao razvoj i podešavanje „atmosfere" kojom odiše prodavnica.

Kotler je definisao atmosferu kao „napor u dizajniranju prodajnog okruženja koji proizvodi određene emocionalne efekte kod potrošača tako da se verovatnoća kupovine poveća.“ Ambijentalni efekti igraju ulogu pozadinskih ili perifernih stimulusa, te stoga deluju na podsvest potrošača.

Čim počnete da stimulišete nečiju podsvest, pojave se glasovi protiv koji to smatraju neprihvatljivom zloupotrebom i manipulacijom potrošača. (Zato su i zabranjene „subliminalne” reklamne poruke koje traju kraće od jednog frejma i koje registrujemo samo na podsvesnom nivou.) No, bilo kako bilo, da, ambijentalni efekti mogu da uvedu potrošača u određeno raspoloženje, ali, ne, oni ne mogu da ga ubede da kupovinu i obavi. Govorimo samo o stvaranju raspoloženja (zadovoljstva i uzbuđenja) koje povećava verovatnoću da će se kupovina odigrati.

Pošto su ovo stimulusi koje detektujemo čulima, imamo pet tipova ambijentalnih podsticaja:

- vizuelni (boja, intenzitet osvetljenja, izgled (veličina i oblik) predmeta)
- auditivni (intenzitet zvuka, frekvenca, ritam, stil muzike ili zvukova)
- mirisni (priroda i intenzitet mirisa)
- dodir (temperatura, tekstura i kontakt)
- ukus (priroda i intenzitet senzacije ukusa)

Vizuelna dimenzija

Vizuelnu dimenziju sačinjavaju tri komponente:

- boja
- intenzitet svetlosti
- izgled objekata

Boja

Boje u kontekstu prodajnog procesa i ugođaja koji boravak u prodavnici stvara na potrošača vidimo kao:

- tople boje (bliže crvenom delu spektra)
- hladne (bliže plavom delu spektra)
- lagane (pretežno bela boja)
- neutralne nijanse
- svetle (jake tople nijanse)
- nove (moderne) u poređenju sa starim, umornim ili prevaziđenim

Boja privlači pažnju, pomaže evaluaciju opcija, ističe karakteristike prodavnice ili proizvoda, može da popravi raspoloženje i emocije, poveća uzbuđenje ili oduševljenje. Zamislite da uđete u prodavnicu okupanu blještavo svetlom, toplom svetlošću na sivo, tmurno jesenje popodne. Kako ćete se osećati?

Boja može da ima:

- fiziološke efekte
- psihološke efekte gde su boja i raspoloženje povezani.

Fiziološki efekti boje i svetlosti

Marketari u prodajnim organizacijama imaju na raspolaganju široki opus psiholoških studija i istraživanja. Jer, lakše je raditi studije u laboratoriji, nego u prodavnici. Dakle, mi primenjujemo u praksi ono što su (uglavnom američki) psiholozi izmerili. Naši psiholozi se nažalost više bave bolesnima (manje od 15% populacije), a mnogo manje ili skoro nimalo primenjenom psihologijom, poboljšanjem osećaja dobrostanja nas „normalnih“ (preko 85% populacije) i generalno, ponašanjem potrošača.

Izmereno je da crvena boja izaziva osećanje opasnosti, ali i uzbuđenja. Mi, marketari to odmah prevodimo u proizvode i eto: crvena haljinica, crveni karmin, crveni automobil. Boja tih predmeta govori o osobi koja ih nosi ili upotrebljava.

Plava je i ovde na suprotnom kraju spektra. Plave nijanse smiruju.

Potrošače možda treba uzbuditi pre ulasku u prodavnicu, ali ih posle relaksirati kada su već unutra kako bi natenane razmotrili sve artikle naše ponude.

Psihološki efekti

Psihološki efekti potiču od naučenih i prirodnih odgovora na stimuluse.

Naučeni su oni koje svaki pojedinac individualno poseduje bazirano na svom ličnom iskustvu. Oni potiču od individualnog nivoa socijalizacije - kulture , nacionalne pripadnosti, porodice i veoma važno – pir (engl. *peer*) grupa.

Nivo osvetljenja

Studije su pokazale da ljudi postižu više rade i postižu bolje rezultate kada je prostorija voma osvetljena. To je i razlog zašto nijednom profesoru ne pada na pamet da priguši svetlo za vreme predavanja – studenti bi pozaspali. Ha, ha, ha. Mi se osećamo više svesni sebe kada je svetlost jaka. Verujemo da se sve vidi. Naravno, ne sme se preterivati, preko granice udobnosti. Svetlo, ali ne preterano.

Studije su pokazale da prejako osvetljenje u prodavnicama nije pogodno za kupce da razgledaju robu, probaju, traže dodatne informacije. Ovde prejako osvetljenje negativno

utiče na šoping ugođaj kod kupaca koji vole da razgledaju. Preslabo osvetljenje negativno utiče na one pojedince koji ne vole razgledanja, posebno ako su u pitanju robe koje ne mogu da se (is)probaju.

Veličine i oblici

Objekat će biti lakše primećen što se više razlikuje veličinom i bojom od okoline. Objekat koji štrči u odnosu na okolinu ući će u polje pažnje potrošača, čak iako se nalazi na periferijin njegovog vidnog polja. Ovde se govori o selektivnoj pažnji. Pažnju će takođe privući predmet koji se nalazi na neočekivanom mestu.

Marketari takođe znaju da žene imaju mnogo šire vidno polje (periferna vizija) od muškaraca (tunel vizija).

Auditivna dimenzija

Ovde uglavnom govorimo o muzici kao formi zvuka u prodavnici. Istraživanja su pokazala da muzika utiče na kupovinu. Ali može da utiče na ubeđivanje, da probudi emocije vezane za prošla iskustva, a služi i kao pojačavač reklamnih poruka. Muzika može da promeni raspoloženje potrošača.

Pokazalo se da je bilo kakva muzika bolja nego nedostatak muzike što se tiče dužine trošenja i zadržavanja kupca u prodavnici. Iako glasna muzika više animira potrošače, ako je preglasna, smanjuje nivo potrošnje i skraćuje njihov boravak u radnji. Tiha muzika je više smirujuća. Živahna muzika je veselija i prijatnija od spore, i utiče na povećanje brzine kretanja potrošača u radnji. Tempo nema uticaja na potrošnju. Popularna muzika utiče na produženje vremena provedenog u prodavnici.

Dimenzija mirisa

Ovde se radi o prisustvu mirisa u prodavnici. Potrošač primećuje koliko je prijatan miris, da li može da pobudi neku reakciju i koliko je intenzivan. Veza između mirisa i zadovoljstva počiva u najstarijem, limbičkom delu mozga koji procesira mirise i emocije. Odatle jaka veza između mirisa i osećanja i sposobnosti miris ada izazove uzbuđenje.

Istraživanja nisu pokazala da prijatni mirisi mogu da utiču na produženje vremena provedenog u prodavnici, ali nije dokazano da pomažu u povećanju nivoa potrošnje kupaca.

Odeljenje sa posteljinom poznate američke fensi department store, Neiman Marcus na Beverli Hilsu, uvek odiše prijatnim mirisom lavande, simbola čistoće i svežine veša. A kroz odeljenje sa kuhinjskim potrepštinama uvek se provlači aroma cimeta. Miris sveže pečenog hleba u samoposluzi izaziva prijatni osećaj i budi sećanja domaće atmosfere kada bi baka pekla hleb.

10.3. PITANJA I PROBLEMI

1. Na šta najviše utiču izgled i atmosfera unutra prodavnice?
2. Koji su ključni elementi koje dizajner maloprodajnog objekta mora da ima na umu?
3. Diskutujte prodajni raspored maloprodajnog objekta.
4. Diskutujte prednosti i nedostatke prodajnog rasporeda tipa mreža (grid).
5. Diskutujte prednosti i nedostatke prodajnog rasporeda tipa trkačka staza.
6. Diskutujte prednosti i nedostatke prodajnog rasporeda tipa butik.
7. Diskutujte prednosti i nedostatke prodajnog rasporeda tipa slobodna forma.
8. Diskutujte izgled poličnog rasporeda.
9. Društveni element dizajna prodavnice utiče na međuljudsku interakciju.Opišite.
10. Opišite ambijentalne elemente dizajna maloprodajnog objekta.

11. ELEKTRONSKA TRGOVINA

Iako je elektronska trgovina samo jedan oblik trgovine na malo, sa svim atributima trgovine, prodavnicom, dolaskom kupca „na noge“ trgovcu, činjenica da vidimo i očekujemo veliki rast nas primorava da je posebno obradimo. Ovo tim pre što postoji nekoliko specifičnosti, posebno u oblasti interakcije sa klijentom koji zahtevaju dodatnu pažnju.

Elektronska trgovina ili skraćeno e-trgovina ili e-commerce ili Internet trgovina ili *on-line* trgovina označava vid trgovine koja se **potpuno** odigrava u virtuelnom svetu, *cyberspace*-u, preko Interneta. I u ovom obliku trgovine, tipično, kupac će posetiti web sajt trgovca (virtuelnu prodavnicu), razgledati robu, odlučiti se o izboru, naručiti i platiti. Sve to preko Neta. Trgovac će potvrditi da je roba poslata nekom, uglavnom, nezavisnom, poštarskom ili kurirskom službom koja robu isporučuje kupcu na kućnu adresu.

Elektronska trgovina (ili **e-trgovina**) primarno se sastoji od distribuiranja, kupovine, prodaje, marketinga, i servisiranja proizvoda i usluga putem elektronskih sistema kao što je Internet i druge kompjuterske mreže. Takođe uključuje i elektronski transfer novca, upravljanje lancem snabdevanja, e-marketing, elektronsku razmenu podataka, i automatske sisteme za sakupljanje podataka. U ispunjavanju svojih zadataka koristi elektronske komunikacione tehnologije kao Internet, ekstranet, elektronska pošta, e-knjige, baze podataka, i mobilne telefone.

Slika 11-1 Najpopularniji on-line maloprodavac – Amazon.com

Mnogi trgovci koji nemaju prodavnice i koji se najčešće bave B2B trgovinom, kao i veletrgovci, shvatili su da mogu da ostvare značajnu dodatnu vrednost ako proširite poslovanje i na internet

Postoje četiri relativno široka tipa e-trgovine:

- **B2B** (ovde mogu da se nađu i profesionalni trgovci koji normalno rade B2B bez maloprodajnih objekata, kao i veletrgovci koji vide Net kao mogućnost proširenja biznisa i izvan svoje trgovinske oblasti),
- **C2C** (ovo je „modernizacija" pijace gde individualni klijenti trguju i razmenjuju. eBay je znatno omogućio ovaj oblik trgovine između ne-profesionalaca),
- **C2B** (ovde su takođe različite vrste vremenski ograničenih aukcija) i
- **B2C** (ovo je uobičajeni oblik trgovanja između kompanije i klijenta, ili potpuno Internet-bazirana ili proširena *i* na Internet). Ostatak ovog poglavlja će se baviti upravo ovim, najvećim, segmentom elektronske trgovine.

11.1. B2C

Korišćenje dot-com izraza, B2C, je više nego nameran. Ovde govorimo o korišćenju novog medija za razmenu robe, proizvoda i usluga između trgovca i kupca.

Porast e-trgovine je vrtoglav u celom svetu. Vodeća je ipak Amerika, najviše zbog životnog stila potrošača, istorije maloprodaje i penetracije interneta. Početkom 2000 godine ukupan promet e-trgovine u Americi je bio oko $20 milijardi, a u Evropi oko $4 milijarde. Godine 2007-me, obim e-trgovine u SAD prešao $3 triliona dolara. Samo Amazon generiše oko $30 milijardi prometa godišnje. Ne zaboravite da je njihova profitna marža oko 3,8%.

Preko 2/3 obima e-trgovina je u Americi se odvija u sledećim oblastima, po opadajućem redosledu:

1. kompjuterski hardver i softver (9% ukupne trgovine ovim proizvodima)
2. putovanja
3. finansijske usluge (15% svih finansijskih usluga se odvija preko Neta)
4. sve ono što kolekcionari kupuju, prodaju i razmenjuju.

Pre nekoliko godina 5% ukupne vrednosti svih prodatih knjiga u Americi je bilo preko Neta. Verujem da je danas mnogo više. Takođe svedoci smo nove revolucije u e-trgovini, uglavnom u SAD, zahvaljujući iPhone i IPad su *e-books* i muzika.

Procena[32] je da će udeo e-trgovine porasti u Americi sa 4% u 2004. godini na 15-20% ove godine (2010). Pa vi vidite šta je budućnost!

Portali

Uobičajeno ime za velike e-trgovce, tj. njihove web sajtove je – Portali (engl. *portal*). U potpunoj analogiji sa *brick* trgovcima, portali mogu biti:

- **vertikalni** portali su specijalizovani u određenim oblastima (npr. putovanja, finansijske usluge),
- **horizontalni** portali imaju mnogi širi opseg asortimana i predstavljaju prave one-stop-shopove.

11.2. FAKTORI KOJI UTIČU NA E-TRGOVINU

Ovde je veoma teško biti prorok. Danas kada se osvrnemo na faktore koji utiču na razvoj e-trgovine, vidimo:

- pogodnost
- fleksibilnost
- povoljnija cena za potrošače i mogućnost komparativnog šopinga
- operaciona i finansijska korist za trgovca
- prošireni obuhvat potrošača (veća trgovinska oblast)

32 www.forrester.com (sajt posećen 17.08.2010)

- lako se podešava individualnim potrebama i navikama kupaca
- razvoj tehnologije može da donese nove pozitivne razloge

Ne zaboravimo da postoji i druga strana medalje, negativni faktori, kao što su:

- problemi mogu da nastupe sa isporukom robe kupcu
- skriveni troškovi za trgovca mogu da budu veliki
- nedostatak (živog) kontakta sa kupcem
- fizički kontakt kupca i robe ne postoji (šta mogu da rade „pipači" na Netu?)
- teško je stimulisati „razgledanje" robe i impulsivnu kupovinu
- problemi sa plaćanjem
- ograničena sposobnost trgovca da utiče na potrošače

Budućnost e-trgovine

Deda e-trgovine je kataloška prodaja i mnogo toga o budućnosti e-trgovine možemo da naučimo analizirajući istoriju kataloga.

11.3. RAZLIKA IZMEĐU TRADICIONALNIH I DIGITALNIH KANALA DISTRIBUCIJE

Oba vida distribucije imaju isti cilj: dostaviti pravi proizvod, pravom kupcu u pravo vreme, i oba posluju iz istih skladišta obično lociranih pored glavnih transportnih puteva, ali to su im otprilike i sve sličnosti. A poznavanje razlika može sprečiti gubitak hiljada potrošača kompanijama koje pokušavaju da pokrenu *on-line* posao.

Najvažnije razlike između *brick* i *click* trgovaca su[33]:

- **Veći obim porudžbina, manja pojedinačna porudžbina**. Mnogi tradicionalni prodavci su dizajnirani da operišu sa velikim porudžbenim konfiguracijama kao što su palete ili sanduci. Oni mogu rukovati sa stotinama, pa i hiljadama porudžbina dnevno, koje su obično poprilično velike, i većina se isporučuje putem kamiona i sl. Nasuprot njima, e-trgovci obrađuju desetine hiljada narudžbenica dnevno, koje mogu biti samo stoti deo veličine njihovih tradicionalnih pandana. Pa tako umesto da šalje sto kutija jednoj prodavnici, može poslati proizvode stotinama potrošača u malim isporukama. Da bi se ovo postiglo e-trgovci moraju opremiti svoje distributivne centre drugačije, ali ovakva automatizacija nije jeftina, i može iznositi od tri do pet puta više po kvadratnom metru od tradicionalnog centra.

33 http://sr.wikipedia.org/srелектронска_трговина (sajt posećen 17.08.2010)

- **Više proizvoda.** Virtualne prodavnice mogu ponuditi veći asortiman proizvoda. Ali ovo predstavlja veliki izazov za on-line distributivne centre, koji moraju imati više mesta za skladištenje, pokretnih traka i više ljudi da upravlja ovako povećanim izborom. Takođe moraju biti kompjuterizovani, jer što veći asortiman, teže je imati tačan inventar, i izbeći najveću grešku e-trgovine, zaostale porudžbine.
- **Više ljudi**. Tradicionalni distribucioni kapaciteti koji koriste pokretne trake obično raspoređuju od trećine do četvrtine svoje radne snage na ovu aktivnost. Nasuprot njima, 75 do 90 % zaposlenih u e-trgovini je raspoređeno na ovom zadatku. Kod e-trgovine, funkcija ljudskih resursa je posebno važna, jer ne samo da će ovakav distributivni centar morati da zaposli više radnika, već će morati da i da njima upravlja mnogo efikasnije kako bi obezbedio zadovoljavajuće rezultate. Upošljavanje dodatne radne snage zahteva veće prostorije za odmor, dodatni parking prostor, i sl.
- **Slanje upakovanih proizvoda**. Kada se termin "pakovanje" upotrebi kod tradicionalnih distributivnih centara, obično se odnosi na zatvaranje palete u plastični omot radi zaštite. Ali kod e-trgovine označava aktivnost koja za rezultat ima paket nalik onom koji se može naći ispod božićne jelke. Distributivni centri e-trgovine moraju biti eksperti za male pakete, što znači da im trebaju odeljenja namenjena pakovanju. Takođe moraju biti više vični u rukovanju sa malim paketima.
- **Distributivni centri moraju biti zaduženi za prodaju**. Možda i najvažnija razlika jeste kritična uloga distributivnih centara e-trgovine u prodaji. Nivo nezadovoljstva *on-line* potrošača opada, a najveća njihova primedba usmerena je, prema istraživanju *Jupiter Communications, Inc*, na isporuku proizvoda. Takođe, istraživanja su pokazala da potrošači otkažu više od 50 % zaostalih porudžbina.

11.4. PITANJE SIGURNOSTI

Internet je otvorena javna mreža dostupna svima. Uvek postoji mogućnost da neko neovlašćeno prati komunikaciju i to kasnije zloupotrebi. Zbog toga je u cilju njegove ozbiljne primene u savremenom poslovanju potrebno pronaći mehanizam koji će obezbediti[34]:

- **zaštitu tajnosti informacija** (sprečavanje otkrivanja njihovog sadržaja)
- **integritet informacija** (sprečavanje neovlašćene izmene informacija)
- **autentičnost informacija** (definisanje i provera identiteta pošiljaoca)

34 http://sr.wikipedia.org/srелектронска_трговина (sajt posećen 17.08.2010)

Kriptografija je nauka koja se bavi metodama očuvanja tajnosti informacija. Osnovni elementi kriptografije:

- **šifrovanje** - postupak transformacije čitljivog teksta u oblik nečitljiv za onoga kome taj tekst nije namenjen.
- **dešifrovanje** - postupak vraćanja šifrovanog teksta u čitljiv oblik
- ključ - početna vrednost algoritma kojim se vrši šifrovanje.

Šifrovanje može da koristi tajni (privatni) ključ i javni ključ:

- Metod **šifrovanja tajnim ključem**. Šifrovanje tajnim ključem (Simetrično šifrovanje) jeste šifarski sistem kod koga je ključ za šifrovanje identičan ključu za dešifrovanje. Što znači da i pošiljalac i primalac poruke koriste isti tajni ključ.
- Metod **šifrovanja javnim ključem**. U njemu svaki učesnik u komunikaciji koristi dva ključa. Jedan ključ je javni i može se slobodno distribuirati, dok je drugi tajni i dostupan je samo njegovom vlasniku.

Iako su različiti, ključevi su međusobno povezani određenim transformacijama. Poznavanje jednog ključa i algoritma transformacije ne omogućava dobijanje drugog ključa. Obezbeđenje autentičnosti informacija tj. definisanje i provera identiteta pošiljaoca postiže se upotrebom digitalnih potpisa i digitalnih sertifikata. Svrha digitalnog potpisa je da potvrdi autentičnost sadržaja poruke (dokaz da poruka nije promenjena na putu od pošiljaoca do primaoca), kao i da obezbedi garantovanje identiteta pošiljaoca poruke. Osnovu digitalnog potpisa čini sadržaj same poruke. Pošiljalac primenom određenih kriptografskih algoritama prvo od svoje poruke koja je proizvoljne dužine stvara zapis fiksne dužine (pr. 512 ili 1024 bita) koji u potpunosti oslikava sadržaj poruke. To praktično znači da svaka promena u sadržaju poruke dovodi do promene potpisa.

11.5. MARKETING U E-TRGOVINI

Ključni aspekti marketinga u trgovini su lokacija prodavnice, asortiman, cena, promocija robe, usluga i relationship marketing.

Lokacija je web sajt koji se može dosegnuti sa bilo kog dela sveta preko Interneta. O dizajnu i zahtevima web sajta ćemo govoriti više na vežbama.

On-line asortiman

Nekoliko svojstava robe imaju uticaj na e-trgovinu:

- Podelimo proizvode na one za koje je **dodir** stvarnog proizvoda bitan, i one za koje dodir nije bitan (*hi- and low-touch*).

- **Fizičke** karakteristike (npr. manje predmete je lako isporučiti, veliki frižider mnogo teže.
- **Priroda** proizvoda (npr. lako kvarljiva roba)
- **Izbor** robe. Kako se **dubina** asortimana povećava i kupac postaje suočen sa izborima, ceo proces kupovine može da postane komplikovan.
- Održavanje prave **širine** asortimana je takođe izazov u on-line svetu. Preklop između konkurenata.

On-line cene

Kupac se rukovodi *cost/benefit* analizom kada upoređuje e-trgovce. Vrednost portala je da napravi tu vrstu poređenja.

On-line promocija

Paralela sa *brick-and-mortar* prodavnicama od cigle i maltera je ovde identična. On-line trgovac može da promoviše svoj sajt na tržištu na isti način kao što to radi njegov *brick* marketing kolega, kao i da radi unutar-prodavnice promociju.

Postoji više mogućnosti za direktni marketing. Personalizacija i kastomizacija (priloagođavanje).

On-line usluga

Ovo je oblast koja me veoma zanima i njoj sam posvetio celu jednu malu sekciju.

On-line „store“ dizajn

Ha, šta ćete sada? Kako ćete dizajnirati i izgraditi prodavnicu na Netu?

Nekoliko tema za diskusiju na vežbama:

- low-tech e-trgovci su ustvari samo stavili katalog sa artiklima na sajt. Hmmmm.
- lakoća navigacije je neophodna
- boje, nijanse, kombinacija boja – raspoloženje, brendiranje
- VR?

11.6. E-USLUGA

Izvršenje usluge on-line klijentima predstavlja problem za mnoge trgovce na malo zbog odsustva međuljudskog klijenta i dvostrane komunikacije ljudsko biće – ljudsko biće. Ovde imamo interakciju ljudskog bića i (glupe, bezosećajne) mašine, kompjutera ili sotverskog programa. Sve zavisi koliko mogućnosti za interakciju je trgovac ugradio u sistem

za isporučivanje usluge preko Neta ili on-line. Nekoliko kompanija je trenutno veoma dobro uradilo ovaj zadatak, firme kao što su Amazon (najveći svetski e-maloprodavac), eBay i par drugih. Većina e-maloprodavaca (engl. *e-tailers*, što je varijacija od retailers) je uveliko implementirala koncept „crne rupe." Nezadovoljni kupac pošalje e-mail sa primedbama i nikada ne čuje od firme. Nikada. Nije li to definicija crne rupe – ubacite unutra bilo šta, i ne čujete ništa, čak ni „buć."

Pitanje je Kako će e-maloprodavac zaista ispuniti svoje uslužno obećanje sa druge strane WiFi ili Internet veze?

Dobri provajderi ili maloprodavci su svesni da usluga koju isporučuju klijentu, čak i iz cyberspace, mora da bude pouzdana i uverljiva. Prodavci koji prodaju preko telefona razradili su koncept call-centara. Sada je vreme za e-tailere da urade to isto.

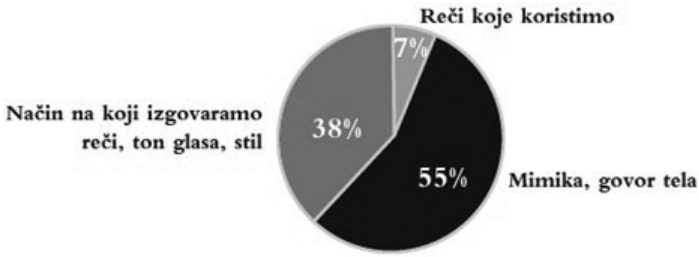
Trgovci koji obavljaju biznis i prodaju preko Neta neće ostati dugo u biznisu ako ne budu spremni da brzo, efektivno i stručno reaguju na zahteve i pritužbe klijenata. Novi softverski paketi su u stanju da filteruju e-mailove i prepoznaju stvarne zahteve klijenata od spama. Prosleđivanje mailova u pravi deo customer care centra ili centra za brigu o kupcima treba da proizvede trenutačan ili veoma brz odgovor. Stvari se veoma brzo odvijaju u cyberspace. Zbog toga – stay tuned.

11.7. KAKO SE TRGOVAC OBRAĆA POTENCIJALNOM KUPCU?

Način na koji trgovac nudi robu ili usluge kupcu koji ga (možda) ne poznaje je identičan kada trgovac za tezgom uzvikuje „sveže breskve, jutros ubrane u Zaklopači" ili „probaj sine, izvrstan kajmak, zlatiborski" iako vama nije stalo ni do breskvi ni do kajmaka. Ovaj vas je trgovac spamovao, iako mi to tako ne zovemo. Slično, virtuelni, e-trgovac vas spamuje tako što vam na vaš e-mail adresu šalje poruku da kod njega kupite toner za štampač, CD sa piratskim sadržajem ili Vijagru.

Poruka koju trgovac šalje je izložena letimičnoj evaluaciji od strane kupca? Hoće li je proglasiti spamom i izbrisati ili vas staviti na „zabranjenu" listu spamera?

Ovde je dobro da se podsetimo razmatranja koje smo imali o komunikaciji. Kada komuniciramo sa nekim licem u lice o stvarima koje volimo ili ne volimo, naš govor tela, ton glasa i osećanja komuniciraju glasnije nego reči koje koristimo. Kada eliminišemo direktan kontakt, informacija ostaje "gola" i sagovornik ne može ništa da zaključi o tome da li se mi osmehujemo i toplo ga prijateljski posmatramo ili smo namršteni i besni. On vidi samo reči. I mi želimo da kupac samo na osnovu samo teksta, bez pomoći 93% drugih alata, primi poruku onako kako smo to želeli.



Slika 11-2 Raspodela informacionog sadržaja prema kanalu komunikacije

Kada pregledate e-mail, vi donosite brze i konzistentne odluke o tome šta učiniti sa svakom porukom. Vi primenjujete automatska pravila ili filtere koji h možda i niste svesni i koji se sastoje od:

- uslova (conditions),
- akcija i
- izuzetaka

11.8. PITANJA I PROBLEMI

1. Diskutujte razloge meteorskog rasta e-trgovine ili on-line trgovine.
2. Opišite četiri relativno široka tipa e-trgovine. Rangirajte ih po trenutnom obimu (na svetskom nivou).
3. Diskutujte faktore koji utiču na on-line trgovinu.
4. Diskutujte najvažnije razlike između *brick* i *click* trgovaca.
5. Trgovac na malo koji se bavi prodajom _____ ne bi trebalo da se mnogo „plaši“ konkurencije sa Interneta. Diskutujte.
6. Trgovac na malo koji se bavi prodajom _____ trebalo bi da se veoma „plaši“ konkurencije sa Interneta. Diskutujte.
7. Kako će trgovac iz pitanja br. 6 najefektivnije da se takmiči sa Internet-baziranom konkurencijom?
8. Diskutujte izazove komunikacije u on-line trgovini.
9. Opišite izazove marketinga u e-trgovini.
10. Opišite izazove koje trgovac koji se bavi e-uslugama može da ima.

12. USLUGA KAO FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI U MALOPRODAJI

U ovom poglavlju ćemo se baviti uslugom u dva pojavna oblika. Govorićemo o prodaji usluga (neopipljive robe) kao što su turistički paketi i životna osiguranja. Govorićemo o usluzi kao delu paketa trgovinske ponude koja je samo deo procesa prodaje i kupovine opipljive, fizičke robe, kao kad kupite pogačice i jogurt u pekari, a prodavačica vam ih lepo stavi u papirnu kesu, pa u plastičnu, ubaci i par salvetica i poželi vam da imate lep dan.

E, sa ovom drugom vrstom usluga, ja imam problem. U Srbiji. Verovatno zato što sam ceo svoj odrasli život proveo u „belom" svetu gde je ova vrsta usluge bitna, primetljiva i neophodni deo dnevnog života i šopinga. Ova vrsta usluge se u svetu naziva ***customer service***. Pošto je ova usluga u Srbiji nerazvijena, nepostojeća, slaba ili kako god ćete je nazvati, ja čak nemam ni dobro naše ime, reč da opišem ovu uslugu. Čak vidim da fensi marketari koji rade za strance to ovde nazivaju **briga o kupcu** ili **briga o klijentu**. Bukvalno prevedeno sa engleskog – *customer care*. Tako, u ovoj skripti ja ću koristiti termin **briga o kupcu**, a u mislima ću priželjkivati da će to i u Srbiji jednog dana da se desi – briga o kupcu (customer service), sa svim svojim atributima zbog kojih je i volim, a ne **baš me briga za kupca**.

12.1. UVOD

Bilo šta da trgovac na malo prodaje, uslugu ili robu, oni predstavljaju samo jedan deo osnovnog paketa ponude , jer često kupac želi više detalja o proizvodu ili usluzi kako bi potvrdio kupovinu. Ovo je oblast u kojoj trgovac dopunjava proizvod time što obavi dodatnu uslugu. Na primer, isporuči vam veš mašinu, pa ne samo to, nego je dva momka donesu do petog sprata, raspakuju, instaliraju. I odnesu staru. Hej, Danilo, probudi se, ovo je Srbija.

Kupac formira svoj osećaj **zadovoljstva** (kupca) tako što poredi **vrednost** i/ili **korist** koju je dobio ili percipira da je dobio sa **žrtvom** (uključujući troškove) koju je napravio da bi pribavio spomenute koristi. Istraživači sugerišu da motivi za kupovinu mnogih ljudi nisu samo vezani za nabavku, nego su funkcija mnogih varijabli[35]. Za razumevanje motiva šopinga neophodno je razumeti zadovoljstvo koji proces kupovine donosi, kao i korisnost od robe koja će možda biti kupljena.

Zapošljavanje ljudi koji se bave brigom o kupcu (uhhhhh, *customer servisom*) je skupo. Te ljude treba platiti, a oni ne prodaju. Trgovac ih ne voli, jer su trošak. Koncept usluge u trgovini na malo se veoma promenio počevši od **Revolucije u trgovini** 1950-ih godina u Americi i 1960-ih u Evropi promenom formata maloprodaje od tezge ka samoposluživanju. Razlog za to je bio, naravno, finansijski – trgovac je eliminisao gomilu prodavaca. Roba je počela da se prodaje sama od sebe. Uštede na radnoj snazi trgovac je mogao da prenese na kupca u obliku nižih cena.

Ceo ovaj dugi i prilično lični uvod treba da posluži za pripremu pozornice za razmatranja o značajnoj, često nevidljivoj ili neprimetnoj aktivnosti kojom se trgovac bavi – usluzi – kao načinu za ostvarivanje održive konkurentske prednosti.

12.2. ŠTA SU TO USLUGE

Studenti marketinga odlično znaju šta su usluge i koje su njihove karakteristike, tj. po čemu se diferenciraju od fizičkih, opipljivih predmeta trgovine. Ako ste zaboravili, pogledajte molim vas Jobbera i Fahyja, poglavlje o uslugama (poglavlje br. 7) i podsetite se.

Ovde jedino vodimo računa o uslugama koje se prodaju i o usluzi u obliku brige o kupcima. Ipak, nekoliko elemenata su zajednički i zato ih vredi istaći:

- usluge su **neopipljive** i kupac ih ne može videti niti doživeti dok mu ih ne isporučite ili ne-isporučite. Nivo usluge je često neizvestan, a koristi su nepoznate.

35 Molim vas da me podsetite da vam pričam o razlozima zašto moja supruga ide u šoping.

- proizvodnja usluge je **nedeljiva** od korišćenja. Kupac deo procesa i može da utiče na ishod – momenat istine za trgovca.
- usluge su **prolazne**, postoje u stvarnom vremenu. Teško je sinhronizovati ponudu i potražnju. Ovaj deo pišem na letovanju u jednom resortu u Tunisu gde svako jutro vidim dugački red dece ispred stanice sa palačinkama: samo jedan kuvar sa dve plotne – maksimalno 12 palačinki u jednom trenutku. Svako jutro vidim puno frustriranih malih klijenata.
- izvršavanje usluge je **varijabilno**, zavisi od izvođača, klijenta, doba dana, i gomile drugih faktora.

12.3 . USLUGA U TRGOVINI

Iako to mnogima ne izgleda očigledno, **svi** trgovci obezbeđuju **uslugu** svojim kupcima. Trgovci:

- pribavljaju proizvode od proizvođača i dobavljača
- aranžiraju ih za isporuku
- spremaju robu za upotrebu, ako treba
- obezbeđuju prostor u kome će se kupovina obaviti (npr. prodavnica)
- obezbeđuju informacije i daju objašnjenja na osnovu kojih kupac donosi odluku o kupovini
- omogućuju kupcu da vidi ili proba robu pre kupovine (probajte probati patike kad kupujete od Internet trgovca)
- obezbeđuju kredit (npr. odloženo plaćanje ili druga vrsta finansiranja)
- podrška posle kupovine, *after-sales*, ako je potrebno.

Za vreme momenta istine, kada se kupac odlučuje da pazari, njegov/njen kontakt sa prodavcem postaje interakcija sa celom firmom. Prodavac tada nije samo Petar ili Jelena, nego je personifikacija cele organizacije. Kupac će posle da kaže, „oni tamo u prodavnici ABC su baš ljubazni," a neće reći „prodavac Petar je bio veoma ljubazan." To treba da imamo stalno na umu. Ovim ćemo se baviti u predmetu Menadžment u trgovini kada radimo sa ljudima.

Svi trgovci vrlo dobro znaju da usluga ne generiše prihod, prodaja robe generiše prihod. Usluga je trošak. Usluga košta. Zato slabo plaćaju prodavce, slabo ih obučavaju, pa se posle čude zašto im biznis ne ide kako bi želeli.

Prodavci isporučuju zadovoljstvo kupaca ili kako na engleskom kažemo *customer satisfaction*. A kakvi su nam kupci potrebni?

12.4. GDE SE ISPORUČUJU USLUGE

Ako se usluga isporučuje na fizičkoj lokaciji, onda sve karakteristike prodavnice dolaze do izražaja – osvetljenje, ambijent, čistoće i drugo. Interakcija između kupca i osobe zaposlene kod trgovca na malo koja je zadužena za rad sa klijentima može da dobije jedan od tri oblika:

- interakcija **licem u lice** se dešava u nebrojenom broju maloprodajnih prodavnica širom sveta, milionima puta svakog minuta, kada neka živa osoba isporučuje robu ili vrši uslugu u direktnom kontaktu sa klijentom. Ovo je interakcija između ljudskih bića.
- interakcija preko **telefona** uklanja jednu značajnu komponentu međuljudske interakcije i ostavlja samo verbalnu komunikaciju.
- interakcija **bez interakcije** je isporučivanje robe ili obavljanje usluge između klijenta i mašine. Neke vrste mašine. To može biti kešomat odakle vam banka isporuči vaš novac sa vašeg računa. Ili to može biti kupovina avio karata preko Interneta, odnosno *on-line*.

12.5. KVALITET USLUGA

Postoji pet dimenzija u kvalitetu usluge koje se odnose na percepcije kupaca:

- **pouzdanost** – sposobnost da se usluga izvede precizno i odgovorno
- **trenutačnost** – spremnost da se kupcu pomogne odmah
- **uverenje** – uslužno osoblje poseduje znanje i uverenost
- **empatija** – briga, uslužnost, sposobnost da se razume potreba kupca
- **opipljivi karakter usluge** – pojava i fizički aspekt

Sekundarne koristi koje klijenti očekuju su:

- lična sigurnost i bezbednost za sebe i svoje stvari
- ubeđenje da će uslužna aktivnost biti izvršena u potpunosti.

12.6. GEPOVI U USLUGAMA

E, sad se pitate, profesore Golijanin, šta su vam to „**gepovi**.“ A ja ću vam odgovoriti da ceo poslovni svet u Srbiji, u marketingu i HR-u, u finansijama, govori o gepovima: finansijskim gepovima, performans gepovima, gepovima u ravoju zaposlenih. To su ustvari engleski „*gap*“ koji niko živ neće da nazove „razlikom“ ili „razmakom“ ili „pukotinom“. Nego – gepovi. Kao i „pirovi“. I o tome me slobodno pitajte.

Elem, trgovac na malo je svestan gornjih karakteristika brige o kupcu, tj. usluge koja „ide“uz prodaju proizvoda i svestan je gepova između očekivanog nivoa i kvaliteta usluge i isporučene usluge. Da bi smanjili ili eliminisali dotične, gepove, Zeithaml i Bitner su predložili program od četiri koraka[36]:

- **slušaj zahteve kupaca**. Ovako trgovac pokušava da zatvori gep u očekivanjima kupca. Ovaj gep je nastao usled nedeljivog karaktera usluge.
- **kreiraj odgovarajuću uslugu i nadgledaj izvedbu**. Gep će se desiti ako trgovac izabere pogrešnu uslugu ili meri njenu efektivnost na pogrešan način. Uzrok ovog gepa je **neopipljivi** karakter usluge.
- **ispravno isporuči uslugu**. Na ovaj način će se smanjiti ili eliminisati gep u performansu. Trgovac će vršiti selekciju, obuku i motivaciju osoblja čiji je zadatak da vode brigu u kupcima (customer service) svestan da je usluga individualna, i stoga **varijabilna**.
- **učini sve da performans bude u skladu sa obećanjem datom kupcu**. Kupci formiraju svoja očekivanja na osnovu obećanja koje im trgovac daje, svestan činjenice usluga ima osobinu **prolaznosti**.

Lako reći, teško uraditi. Kupci su različiti. Kupci su varijabilni, menjaju svoje ponašanje i očekivanja.

I, na kraju, nema u Americi firme u kojoj negde na zidu ne vise dva pravila uspešne brige o kupcima:

Pravilo broj jedan:

KUPAC JE UVEK U PRAVU.

Pravilo broj dva:

AKO SE DESI DA JE KUPAC IKADA U KRIVU, PONOVO PROČITAJ PRAVILO BROJ JEDAN.

36 Zeithaml V and Bitner MJ, *Service Marketing*, McGraw-Hill, New York, 2000.

12.7. ŠTA KUPCI ŽELE?

Ovo je prvi korak Zeithaml i Bitner programa. Trgovac može da primeni marketiško istraživanje (želja potreba i motivacija), u pravilno izabranom opsegu – ni previše, ni premalo. Neki trgovci ovo rade na osnovu fokus grupa, drugi na osnovu iskustva.

Ako pitate kupca šta želi, a on/a zna da ga to neće dodatno ništa koštati – čuvajte se. Biće tu puno „bells and whistles" koje bi kupac želeo da dobije od brige o kupcima. Zbog toga treba pronaći šta su dva bitna ekstrema u nivou usluge: **željena usluga** i **neprihvatljiva** usluga. Razmak između njih je oblast **zone tolerancije** u kojoj je **usluga prihvatljiva**.

Slika 12-1 Zone tolerancije (prema Zeithamlu i Bitneru)

Zona tolerancije može da se skupi ili proširi zavisno od različitih kupaca i različitih situacija:

- različiti kupci imaju različite zone tolerancije,
- zone tolerancije variraju u zavisnosti od uslužnih aktivnosti
- zone tolerancije variraju za usluge koje se isporučuju prvi put i za one kojima se „vade fleke"

Stariji kupci obično češće primećuju probleme sa uslugom, komentarišu, zahtevaju.

Kupci obično unose prethodna iskustva u svoju percepciju kvaliteta usluge.

Stavaranje superiorne vrednosti za kupca zahteva detaljno razumevanje celokupnog lanca vrednosti (ko šta radi, gde i kako).

12.8. UVOĐENJE NOVE USLUGE I NJENO MERENJE

Ovo je drugi korak Zeithaml i Bitner programa. Kada smo slušajući kupce saznali šta kupci žele, možemo razviti vrstu usluge koja će zadovoljiti njihove želje na određenom nivou. U procesu je neophodno stalno imati na umu da je uloga kupca neotuđiva od vremena i isporuke. Zbog toga je potrebno sagledati tri nivoa učestvovanja kupaca:

- **nizak nivo participacije** – klijent je prisutan samo za vreme isporuke. Primer je fast-food restoran. Ovo je primer standardne usluge. Kao *economy* klasa u avionu.
- **umeren nivo participacije** – neki nivo učestvovanja od strane kupca je neophodan. Primer je regularni restoran gde kelner uzima narudžbinu i isporučuje hranu i piće.
- **visok nivo participacije** – kupac stvara uslugu zajedno sa trgovcem, koparticipacija. Posvećeni prodavac u prodavnici odeće koji pomaže u izboru. U Americi imamo *personal shopper*-e. Ova vrsta usluge je kastomizovana (engl. *customized*) prema profilu kupca.

Kada razvijaju novu uslugu, trgovci treba da vode računa da je ta nova usluga:

- objektivna, a ne subjektivna
- precizna, a ne neodređena
- vođena činjenicama, a ne mišljenjima
- metodična, a ne „filozofska“

Samo usluge koje su razvijene na ovaj način mogu da se mere, tj. da se kontroliše (i po potrebi, koriguje) njihova efektivnost.

Važno pitanje koje treba postaviti pre implementacije je „da li kupci zaista žele ovu uslugu?“

12.9. KAKO SE PRAVILNO ISPORUČUJU USLUGE U MALOPRODAJI

Isporuka usluge prilično zavisi od nivoa koliko je kupac invalviran u kupovnom procesu. Ovde ne smemo govoriti „digitalno:“ malo, umereno ili veoma, nego intenzitet invalvmenta treba posmatrati kao kontinuum.

Jan Carlzon, predsednik SAS, Scandinavian Airways, je 1987. godine uveo koncept **momenta istine** da opiše da 10 miliona klijenata SAS-a dođu u toku godine u kontakt sa, u proseku, 5 službenika SAS-a. To je 50 miliona momenata istine kada klijent procenjuje SAS. Tipična interakcija je 15 sekundi. U tim momentima istine SAS mora da se „dokaže“

putniku i da li će SAS uspeti kao kompanija. Vreme je, nažalost, pokazalo da SAS nije uspeo, ali ne zbog nedostatka fokusa na klijenta. Koncept „moment istine“ je ušao u dnevnu mantru svih učesnika trgovačkog lanca koji dolaze u kontakt sa kupcem.

Uspostavljena je povratna sprega da zadovoljni zaposleni (u brizi za kupce) stvaraju zadovoljne kupce, a zadovoljni kupci, pojačavaju, osećaj zadovoljstva poslom kod customer care zaposlenih. Divno, zar ne? Bilo je za očekivati.

Da bi isporučili izvrsnu uslugu, trgovci moraju da implementiraju sledeće:

- **zaposle** prave ljude
- **edukuju** i **razviju** te zaposlene da isporučuju kvalitetnu uslugu
- obezbede neophodne **sisteme podrške**, procese i okruženje. Ništa se ne dešava samo od sebe, iz menadžmenta znamo da sistem mora podržati bilo koje mere koje se primene.
- **nagraditi** i **zadržati** najbolje zaposlene u brizi za kupce. Otpustiti ostale, naravno.

12.10. BOLJA USLUGA ILI NIŽA CENA?

Videli smo da isporučivanje usluga i uslužna aktivnost koštaju. Trgovac na malo često ima dilemu: šta će kupac bolje da percipira – bolju uslugu ili nižu cenu? Teško pitanje.

Briga o kupcu treba da se vidi kao deo miksa trgovinske ponude.

Marketing ovde može da odigra značajnu ulogu u okviru internih komunikacija sa zaposlenim u brizi o korisnicima i da obezbede feedback sa tržišta.

Trgovac mora da preduzme i cost/benefit analizu u cilju sagledavanja ovog teškog pitanja – šta kupac zaista želi: bolju uslugu ili nižu cenu.

Podsetite se matrice pozicioniranja trgovaca na malo.

12.11. PITANJA I PROBLEMI

1. Diskutujte koncept customer care ili brige o kupcu. Gde su najveće prepreke isporučivanju izvrsne usluge?
2. Diskutujte koncept usluge u trgovini kao sastojka trgovinskog miksa ponude.
3. Diskutujte uticaj kvaliteta usluge na percepciju vrednosti u svesti potrošača.
4. Diskutujte gepove u uslugama.
5. Diskutujte značaj zone tolerancije u kojoj je usluga prihvatljiva.
6. Koji su izazovi koji stoje pred trgovcem pre i posle uvođenja nove usluge?
7. Kako se pravilno isporučuju usluge u maloprodaji?
8. Šta kupac više voli: bolju uslugu ili nižu cenu? Diskutujte.
9. Da li potrebno da trgovac uvek isporuči izvrsnu uslugu? Diskutujte.
10. Diskutujte različitosti isporučivanja usluge kao deo miksa ponude i kao objekta trgovanja.

13. MARKETING STRATEGIJA

Maloprodajna trgovinska organizacija poseduje tri najvažnija strateška resursa:

- prodajni prostor
- radna snaga
- roba

Cilj trgovca je da maksimizira produktivnost svojih resursa.

Produktivnost prodajnog prostora se meri prometom (recimo na godišnjem nivou) po kvadratnom metru. Računa se kad se ukupni godišnji promet podeli sa površinom raspoloživog prodajnog prostora.

Produktivnost radne snage je godišnja neto prodaja podeljena sa ukupnim brojem sati rada zaposlenih u toku godine (promet/čas rada).

Produktivnost robe je jednak koeficijentu obrta robe i računa se kao odnos godišnjeg prometa i prosečne vrednosti zaliha.

Marketing strategija je proces kojim firma prevodi poslovnu strategiju i poslovne ciljeve u marketinške aktivnosti[37].

Postoji puno polemike kako među teoretičarima biznisa i marketinga, tako i među praktičarima, ljudima koji žive od marketinga oko vrednosti i svrhe strategije. Jedni kažu „sve se menja tako brzo, da čim nešto planiraš, to je već postalo zastarelo.“ Nešto kao PC ili drugi elektronski gedžet koji ste kupili. Drugi pak kažu „ako ne planiraš, nikad nećeš znati da li stigao do cilja.“ Opet, čujemo „ako firma ostvari uspeh – imali su dobru strategiju.“ I obrnuto. Strategija je alat za predviđanje budućnosti i stoga je podložna

37 Fifield P, *Marketing Strategy*, Butterworth-Heinemann, London, 1992.

svim problemima koje predviđanje budućnosti nosi sa sobom. Međutim , ako prihvatimo da je strategija alat za prevođenje „ciljeva u aktivnosti“ onda treba da utvrdimo da li će predloženi skup aktivnosti sa nekom verovatnoćom dovesti do cilja. Pri tom treba da sagledamo tri odrednice svake marketinške situacije:

- kakvo je **konkurentsko okruženje**,
- ko su **kupci** i
- koje **sposobnosti i resurse** trgovac poseduje u cilju sprovođenja planiranih aktivnosti.

U ovom poglavlju ćemo se baviti samo prvim izazovom, konkurentskim okruženjem, pošto su druga i treća stavka obrađene u drugim delovima knjige.

13.1. MAKRO OKRUŽENJE

Tradicionalni pristup analizi spoljašnjeg, makro okruženja je videti ga kao „štetočinu“ ili na engleskom „pest.“ Odatle potiče mnemonik za lakše pamćenje:

- politički i pravni okvir (P)
- ekonomski faktori (E)
- socijalni (društveni) i kulturni faktori (S)
- tehnološki faktori (T)

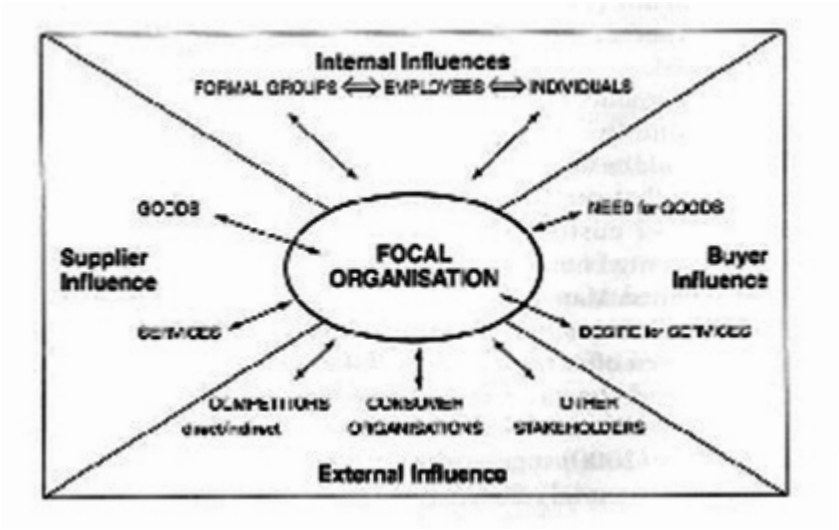
Za više detalja o ove četiri „sile“ molim da pogledate Poglavlje 2 pod naslovom „Globalno marketing okruženje“, strane 29 – 49 u udžbeniku iz Marketinga: Jobber D, Fahy J, *Osnovi marketinga*, Data Status, Beograd, 2006.

13.2. MIKRO OKRUŽENJE

Poznati američki profesor strategije i konkurentnosti sa Harvard univerziteta, Majkl Porter[38], predstavio je model pet sila koje utiču na sposobnost kompanije (u našem slučaju trgovinske) da zadovolji svoje kupce. Adaptaciju Porterovog modela na trgovinsku organizaciju su napravili Morgan i Hant[39]. U sažetku, Morgan-Hant model govori o sledećim uticajima. Grafička prezentacija je pokazana na slici 13-1.

38 Porter M, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.

39 Morgan RM, Hunt S, *The Committment-Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, 58. 3. 20-38, 1994.



13-1 Morgan-Hantova modifikacija Porterovog modela pet sila primenjena na trgovinsku organizaciju (Sullivan i Adcock, slika 2.1b)

13.3. SPOLJAŠNJI UTICAJI

Konkurenti (direktni i indirektni)

- postojeća konkurencija unutar firme
- pretnja od ulaska novih konkurenata
- pretnja od zamene, supstitucije

U maloprodaji postoji prilična „gužva pred golom:“

- veliki maloprodavci gutaju male (vidimo postepeno odumiranje STR-ova u Srbiji i jačanje trgovinskih lanaca)
- category killeri
- brick maloprodavci trpe od konkurenata sa TV, Interneta, kataloga

Proizvodi postaju slični, tako da je sve teže napraviti diferencijaciju. Kupac tada kupuje ono što je jeftinije.

Maloprodavci počinju da pretvaraju kupovinu u iskustvo, događaj. Sve više idemo u kupovinu, ne samo da bi kupili nešto, nego i da se provedemo. Tu su kafići, prikaz i promocija proizvoda, zabava za decu, spektakl.

Konkurenti dolaze izvan uskog geografskog radijusa (Internet).

Firma postavlja sledeća pitanja:

- **gde** i **kako** se konkurent takmiči sa nama
- da li njihova strategija **utiče na naše** rezultate
- koje sposobnosti i resurse ima konkurent
- koje su im komparativne jake strane (**strengths**) i slabe strane (**weaknesses**)
- kako da **odgovorimo** na njihov napad

Udruženja potrošača

Visoko-razvijena zapadna društva imaju jake potrošačke organizacije koje se bore za kvalitet, sigurnost i bezbednost proizvoda i čine da je trgovačko okruženje bezbedno za potrošače i njihovu decu. Zbog političkog i društvenog nasleđa i sprege tajkuna i političara, ovakve organizacije su slabe ili nepostojeće u Srbiji na početku druge dekade XXI veka.

Uticaj drugih stejkholdera

Ovde su i sindikati koji u Srbiji nisu aktivni, nego su političke marionete.

13.2.2. UTICAJ DOBAVLJAČA I PROIZVOĐAČA

Prošlo je vreme kad su proizvođači i dobavljači tretirali trgovce samo kao jednostavni distribucioni kanal, cev kojom se roba pumpala na tržište. Sada je situacija drugačija i trgovci imaju veću količinu moći. Ipak dostupnost robe u svakom datom trenutku je od vitalnog značaja za trgovca i obično trgovinski ratovi koštaju obe strane. U okviru koncepta *category menadžmenta*, trgovac i proizvođač sarađuju i u oblasti inovacije i razvoja novih proizvoda u skladu sa zadovoljenjem potreba kupaca.

13.2.3. INTERNI UTICAJI

Najznačajniji unutrašnji faktori za uspeh trgovca su:

- ***front-line*** zaposleni, oni koji su u direktnom kontaktu sa kupcem
- **ostali** zaposleni koji doprinose da trgovac posluje efektivno
- **formalne grupe** koje treba da budu partneri, a ne zavađeni neprijatelji: sindikati, udruženja zaposlenih
- **drugi resursi** koje poseduje trgovac, a da to nisu ljudi.

Ovo je oblast koju ćemo detaljnije proučavati u okviru predmeta Menadžment u trgovini gde ćemo dosta govoriti o upravljanju prodavaca, menadžmentu ljudskih resursa, motivaciji i slično.

Neophodno je istaći značaj interakcije koju *front-line* zaposleni imaju sa klijentom na njihovo zadovoljstvo i spremnost da se vrate u ponovljenu kupovinu.

Marketing može da ima pomogne u sledećim oblastima:

- odnos između firme i zaposlenih (interne komunikacije, razumevanje zaposlenih, tajanstveni kupac – mystery shopping)
- stvaranje kulture fokusa na kupca kroz sve nivoe organizacije, primena ne samo full-time, nego i part-time marketara,
- razumevanje organizacione strukture i supply-chain menadžmenta.

13.2.4. UTICAJ KUPACA

Uticaj kupca na bilo koju trgovinsku organizaciju je veoma jednostavan i može se sumirati sledećom jednačinom:

Bez kupaca nema biznisa

Ako pogledamo malo detaljnije, vidimo sledeće:

- kupci moraju biti privučeni u prodavnicu
- moraju biti „ohrabreni“ da potroše
- ako su zadovoljni, možda će se vratiti
- ako su zadovoljni, možda će reći drugima (engl. *word of mouth*) što je vrednije od oglašavanja
- nezadovoljan kupac podeli svoje negativno iskustvo sa negde između 10 i 20 osoba
- da bi bio uspešan, trgovac mora da ima određenu kritičnu masu regularnih kupaca i zadatak marketinga je da ih obezbedi
- stvaranje pozitivnog imidža o trgovcu kod kupaca (pozitivan brend imidž)

13.3. ANALIZA MALOPRODAJNOG OKRUŽENJA

Važan alat za sprovođenje analize maloprodajnog okruženja je **SWOT** analiza.

SWOT analiza je objašnjena u predmetu Marketing i ovde ćemo je primeniti na primeru trgovinskog preduzeća.

13.4. PITANJA I PROBLEMI

1. Koja su tri najvažnija strateška resursa kojima raspolaže trgovac?
2. Kako trgovac meri produktivnost svojih resursa?
3. Diskutujte izazove makro okruženja na marketing strategiju trgovačkog preduzeća.
4. Diskutujte izazove mikro okruženja na marketing strategiju trgovačkog preduzeća.
5. Diskutujte Morgan-Hantova modifikaciju Porterovog modela pet sila primenjena na trgovinsku organizaciju (slika 13-1).
6. Diskutujte fokus na sebe (interni) i fokus na okolinu (eksterni) u okviru SWOT analize kao značajnog alata strateškog marketinga.
7. Primenite SWOT analizu na primeru poznatog trgovca na malo sa prodavnicom.
8. Primenite SWOT analizu na primeru trgovca na malo bez prodavnice koga smo upoznali na predavanju.
9. Koji je važan strateški dokument trgovinskog preduzeća iz kog proističe marketing strategija?
10. Diskutujte interakciju ciljeva, planova i strategije trgovinskog preduzeća.