

NOVI SISTEM UDRUŽIVANJA CORNER SHOP-ova U SRBIJI

UDC: 005.56:334.72(497.11)

339.372.84

Vladan Vladislavljević¹⁰

Rezime

Prodajni prostor je postao skup resurs oko koga se bore brojni subjekti kako bi obezbedili poziciju za svoje artikule na prodajnim policama maloprodajne alijanse. Takođe, prodajni prostor postaje novi marketinški poligon sa veoma jakim efektom marketinške poruke na odluke potrošača za vreme kupovnog procesa. Kreiranje i održavanje konkurentne prednosti zahtevaju da maloprodajna alijansa raspolaze prednostima kojima ne raspolazu njeni rivali na ciljnim tržištima. Od posebnog su značaja konkurentne prednosti utemeljene na znanju. Maloprodajni objekti okupljeni u alijansi imaju prilike da se uvere da „konkurencija kroz saradnju“ udruženim delovanjem obezbeđuje prednosti svim članovima. Članak trasira pravce budućeg delovanja maloprodajne alijanse, načinu organizovanja, opstanku na tržištu u cilju konkurentnosti i efikasnog odgovora na zahteve potrošača.

Ključne reči: maloprodajna alijansa, prodajni prostor, partnerstvo, efikasan odgovor potrošaču, fleksibilnost, dobavljači.

JEL: G14, L11

Uvod

Menadžment mora u uslovima tržišne konkurencije brinuti kako o kratkoročnoj (zadovoljavanje potreba potrošača) tako i o dugoročnoj efektivnosti maloprodajne alijanse. Znači: menadžment mora strategijski biti tako orijentisan da maloprodajna alijansa bila dugoročno efektivna. On danas mora alijansu da pripremi za uspešno poslovanje u budućnosti, dati odgovor na pitanje šta je bilo ranije i kako treba da se razvija dalje, kako iskoristiti konkurentne prednosti na tržištu.

Maloprodajna alijansa predstavlja novoosnovani sistem koji jača konkurentsku poziciju domaćih trgovaca i domaće trgovine i omogućuje opstanak mnogih malih i nezavisnih učesnika u trgovačkom procesu.

¹⁰ Dipl. ekon. Vladan Vladislavljević, Univerzitet odbrane, Vojna akademija, Generala Pavla Jurišića Šturma 33, Beograd, Srbija, Email: vlada91@gmail.com

1. Osnovni kriterijumi za članstvo i faze razvoja udruženja

Maloprodajna alijansa se tržištu predstavlja kao solventni partner u trgovini. Članovi maloprodajne alijanse treba da se uzajamno poštuju i uvažavaju sa ciljem napredka i unapređenja rada trgovinskih radnji. Članstvom u maloprodajnoj alijansi prevazilaze se slabosti koje postoje u pogledu konkurentnosti pojedinih domaćih trgovaca. Unutar nje se razmenjuju brojna znanja i informacije, pri čemu se kooperacija članova odvija vezano za zajedničko ugovaranje, jačanje nabavne snage, saradnju po pitanju promocije, logistike, lobiranja i marketinga. Znači, zadatak maloprodajne alijanse je svakodnevno jačanje.

Ciljevi maloprodajne alijanse:

- jačanje i unapređenje pozicije članova;
- uvrstiti se u grupu vodećih lidera na tržištu na sektoru visoko-obrtnih proizvoda;
- pokrivanje celog (većeg) tržišta;
- stvaranje jedinstvenog sistema maloprodajnih objekata tj. jedinstven funkcionalni i vizuelni identitet alijanse;
- izvršiti unapređenje partnerskih odnosa sa dobavljačima;
- fleksibilnije i duže valute plaćanja, kao i definisanje dodatnih rabata;
- sprovođenje centralno koordinisanih marketing aktivnosti unapređenja prodaje: akcijske prodaje i promotivne aktivnosti na mestu prodaje;
- zajednički odnosi sa javnošću;
- informatizacija poslovanja;
- mogućnost razvoja proizvoda sa trgovinskom markom maloprodajne alijanse.

Misija maloprodajne alijanse je da omogući potrošačima prepoznatljivu i kvalitetnu ponudu robe i usluga svakodnevne potrošnje, sa cenama nižim od konkurencije, kao i opstanak na tržištu i odbrane od monopola.

Maloprodajni objekti okupljeni u alijansi imaju prilike da se uvere da „konkurencija kroz saradnju“ udruženim delovanjem obezbeđuje prednosti svim članovima. Članstvom u ovakvoj grupaciji prevazilaze se slabosti koje postoje u pogledu konkurentnosti pojedinih trgovaca, jer se unutar nje razmenjuju brojne informacije i znanja i ostvaruju brojne prednosti, a neke od njih su:

- prednosti u pogledu nabavnog poslovanja i nabavne cene kroz definisanje nižih cena u cilju cenovne konkurentnosti, kao i fleksibilnije i duže valute plaćanja;
- mogućnost avansnog plaćanja;
- kvalitetnije zadovoljavanje očekivanja potrošača i dobavljača;

- smanjenje ukupnih troškova;
- razvoj sopstvene marke proizvoda i širenje njenog imidža;
- zaštita od preuzimanja;
- transparentnije širenje poslovnog znanja, informacija i iskustava;
- prednosti u obavljanju promotivnih i ostalih marketinških aktivnosti;
- brojne specifične i kratkotrajne prednosti (izrada akcijskih lifleta, sekundarne pozicije).

Faze razvoja maloprodajne alijanse možemo definisati na sledeći način:

- definisanje poslovne strategije i kriterijume za članstvo,
- obavljanje razgovora sa potencijalnim članicama i prezentovanje ideje poslovanja alijanse,
- početak preliminarnih poslovnih razgovora sa dobavljačima,
- definisanje Ugovora o pristupanju u alijansu,
- potpisivanje ugovora sa članicama i dostavljanje svih neophodnih informacija o poslovanju članica,
- nastavak pregovora sa dobavljačima i potpisivanje novih komercijalnih ugovora za poslovnu godinu,
- početak implementacije definisane strategije.

Osnovni kriterijum za članstvo u alijansu, jeste likvidnost. Neophodno je da je potencijalni član finansijski sposoban i da nije u prethodne dve godine bio u blokadi. Finansijska likvidnost se lako može proveriti na sajtu Narodne banke Srbije i preko komercijalista dobavljača na terenu.

Ono što je najbitnije je da svaki član izmiruje obaveze koje ima prema dobavljačima uz eventualni prag tolerancije, ukoliko je on definisan ugovorom o poslovnoj saradnji sa dobavljačima.

Pre pristupanja i potpisivanja ugovora sa maloprodajnom alijansom, svaki član mora da dostavi informacije o poslovnosti svog preduzeća.

Dobijeni podaci maloprodajnoj alijansi mogu postužiti da upoznaju budućeg člana alijanse, da formiraju predstavu o finansijskoj moći budućeg člana.

Nakon potpisivanja ugovora i dostavljanje informacija, svaki član je u obavezi da u roku od 7 dana dostavi informacije o prometu za period od dve godine. Informacije moraju posedovati sledeće podatke: godišnji promet po kategorijama proizvoda, finansijski promet po artiklima i dobavljačima, kao i količinski promet. Maloprodajna alijansa na taj način može predvideti svoj potencijal, tj. nabavnu moć i na taj način u

razgovorima sa dobavljačima ugovarati nove komercijalne uslove za novu poslovnu godinu.

2. Fleksibilnost alijanse kroz finansijsko ugovaranje komercijalnih uslova

Maloprodajna alijansa u razgovorima sa dobavljačima kao glavni argument za poboljšanje komercijalnih uslova navodi dve stvari:

- povećana nabavna moć,
- finansijska sigurnost, i.
- implementacija dogovorenog u celoj mreži alijanse.

Razgovori sa dobavljačima bi se vodili upravo na poboljšanje komercijalnih uslova, što je i svrha postojanja alijanse. Dogovoreni komercijalni uslovi bi važili za svakog člana alijanse, bez obzira na njegovu svagu. Maloprodajnu alijansu treba posmatrati kao jednu celinu. Navešćemo primer komercijalnih uslova, ukoliko je maksimalni rabat od nekog dobavljača bilo kom članu alijanse bio 11%, sa povećanjem i ujedinjenjem nabavne moći, maloprodajna alijansa će pristati na minimalnih 12%, s tim što su dobavljači u obavezi da alijansi uplaćuju kvartalno 1% u cilju finansiranja poslovnih aktivnosti i menadžmenta alijanse. Što bi ukupna davanja dobavljača bila 13%.

Vršenjem snimka cena konkurencija, lako se može utvrditi rabat koji imaju konkurenti. Svrha pregovora sa dobavljačima jeste da se obezbede slični komercijalni uslovi sa ostalim maloprodajnim sistemima na tržištu u cilju konkurentnosti.

Maloprodajna alijansa kao strateški cilj treba postaviti da u svakoj poslovnoj godini ima potpisane ugovore sa dobavljačima koji imaju udela u maksimalnih 70% finansijskog prometa. Zašto? Upravo na taj način se stvara fleksibilnost prilikom plaćanja dospelih obaveza. Ukoliko član alijanse nije u mogućnosti da izvrši plaćanje nekom dobavljaču sa kojim maloprodajna alijansa ima potpisan ugovor, ima mogućnost da novac koji je namenio dobavljačima koji čine 30% prometa upravo preusmeri dobavljačima sa kojima je potpisan ugovor, radi poštovanja ugovorene valute i trajanja partnerstva sa dobavljačem.

Zaključak ovog izlaganja je da su dobavljači sa kojima alijansa ima potpisane ugovore su prioritetni za plaćanje dospelih faktura. Kroz ovu fleksibilnost alijansa može dugo opstati, bez značajnih problema koji bi njeno poslovanje ugroziti.

3. Koncept konkurentnosti među dobavljačima

Upravo zbog finansijske fleksibilnosti, kao ključne strategije alijanse, koja uvodi konkurentnost među dobavljače, dobavljači bi na zahteve alijanse izlazili sa

pozitivnim mišljenjem. Primera radi, ukoliko postoje 5 proizvođača sokova na tržištu, maloprodajna alijansa će potpisati ugovore sa proizvođačima koji učestvuju u prometu sokova od oko 70%. Sa kojim dobavljačima će maloprodajna alijansa potpisati ugovore zavisi upravo od dobavljača, njihove fleksibilnosti i prihvatanja činjenice da unaprede komercijalne uslove.

Dobavljači sa kojima bi alijansa imala potpisane ugovore imali bi sledeće benefite:

- definisane količine na godišnjem nivou,
- definisane marketinške aktivnosti,
- sigurnost u plaćanju,
- definisane pozicije u maloprodajnim objektima,
- definisan asortiman,
- povećanje prometa,
- mogućnost strateškog partnerstva kroz proizvodnju artikala pod privatnom robnom markom.

4. Analiza i strategija cena

Mnogi ekonomisti smatraju da su potrošači tzv. *price takers*, tj. oni koji reaguju na cene kao da one nemaju nikakav uticaj na njih i da ih prihvataju po „nominalnoj vrednosti” ili kao dete. Marketari uviđaju da potrošači često aktivno obrađuju informacije o cenama, tumače cene na osnovu prethodnih kupovnih iskustava, formalnih komunikacija (propaganda, prodajne ponude i brošure), neformalnih komunikacija (prijatelji, kolege sa posla ili članovi porodice) i na osnovu izvora na mestu prodaje ili online izvora. Odluke o kupovini zasnivaju se na tome kako potrošači percipiraju cene i šta smatraju tekućom realnom cenom - a ne na ceni koju navodi marketar. Oni mogu imati donji prag cena, a one cene koje su ispod njega mogu ukazivati na slab ili neprihvatljiv kvalitet. Potrošači, takođe, mogu imati i gornji prag cena, a cene koje su iznad njega mogu se smatrati suviše visokim.

Važan marketinški prioritet je i razumevanje kako potrošači dolaze do takvih percepcija cena. Razmatračemo tri osnovna pitanja - referentne cene, odnos cene i kvaliteta i psihološke cene.

REFERENTNE CENE - Kada razmatraju proizvode, oni ipak razmišljaju o referentnim cenama. Datu cenu potrošači često porede sa internom referentnom cenom (informacija o ceni na osnovu sećanja) ili sa eksternim referentnim okvirom (kao što je recimo „redovna maloprodajna cena”).

Mogući su svi tipovi referentnih cena. Prodavci često pokušavaju da manipulišu referentnim cenama. Na primer, prodavac može svoj proizvod svrstati među skupe proizvode, što bi značilo da on pripada istoj klasi.

ODNOS CENE I KVALITETA - Za mnoge potrošače cena je zapravo pokazatelj kvaliteta. Formiranje cene zasnovano na imidžu.

Ukoliko je alternativna informacija o stvarnom kvalitetu dostupna, cena postaje manje značajan pokazatelj kvaliteta. Ukoliko takva informacija nije dostupna, cena funkcioniše kao pokazatelj kvaliteta.

PSIHOLOŠKE CENE - Na percepciju cene od strane potrošača utiču i alternativne strategije formiranja cene. Mnogi prodavci smatraju da bi cene trebalo da se završavaju neparnim brojem. Ukoliko cena stereo pojačala umesto 300\$ iznosi 299\$, mnogi kupci će je posmatrati kao cenu u rasponu od 200\$, a ne u rasponu od 300\$. Istraživanja pokazuju da potrošači posmatraju cene više „sleva nadesno” nego što ih zaokružuju. Čitanje cene na takav način veoma je važno ukoliko kod više, zaokružene cene, postoji izvesna mentalna prepreka kod potrošača. Drugo objašnjenje za završetak cene u vidu broja 9 je u tome što takvi završeci asociraju na popust ili pogodnost, pa sugerišu da bi kompanija trebalo da izbegava tzv. taktiku neparnih brojeva, ako želi da izgradi imidž viših cena. Jedna studija je čak pokazala da se tražnja zapravo povećala za trećinu nakon povećanja cene haljine sa 34\$ na 39\$, a da je ona bila nepromenjena kada je cena povećana sa 34\$ na 44\$. Cene koje se završavaju sa „0“ i „5“, takođe su veoma česte na tržištu jer se smatra da ih kupci lakše prihvataju i da ih se lakše prisećaju. Pokazalo se da oznaka „rasprodaja“ pored cene podstiče tražnju, ali samo onda kada se ne koristi previše: ukupna prodaja je najveća kada pojedini, ali ne i svi artikli u jednoj kategoriji nose takvu oznaku; ako se pređe određena granica, dodatne takve oznake usloviće pad ukupne prodaje te kategorije artikala.

5. Identifikacija konkurencije

Kreiranje i održavanje konkurentne prednosti zahtevaju da maloprodajna alijansa raspolaže prednostima kojima ne raspolažu njeni rivali na ciljnim tržištima. Od posebnog su značaja konkurentne prednosti utemeljene na znanju.

Nakon što identifikuje svoje glavne konkurente, maloprodajna alijansa mora da razmotri njihove strategije, ciljeve, snage i slabosti.

Grupa kompanija koje primenjuju istu strategiju na datom ciljnom tržištu naziva se strategijskom grupom.

Kada maloprodajna alijansa identifikuje svoje glavne konkurente i njihove strategije, treba da postavi sledeće pitanje: šta svaki od konkurenata traži na tržištu? Šta utiče na ponašanje svakog od konkurenata? Brojni faktori utiču na ciljeve konkurenata, među njima:

- veličina,
- istorijat,
- trenutni menadžment i
- finansijska situacija.

Ukoliko je konkurent jedna divizija neke veće kompanije, važno je da se zna da li nju matična kompanija koristi radi rasta, profita ili iskorišćavanja.

Jedna od korisnih polaznih pretpostavki je da konkurenti teže maksimizaciji profita. Međutim, kompanije se razlikuju po tome koliko su im bitni kratkoročni u odnosu na dugoročne profite. Druga pretpostavka može da bude da konkurent pokušava da ostvari niz ciljeva:

- trenutnu profitabilnost,
- rast tržišnog učešća,
- novčani tok, tehnološko liderstvo ili
- liderstvo.

Naposletku, maloprodajna alijansa mora da prati planove ekspanzije konkurenata. Kompanija treba da prikupi informacije o snagama i slabostima svakog konkurenta.

Opšte gledano, kompanija treba da prati tri varijable kada analizira konkurente:

- Učešće na tržištu - učešće konkurenta na ciljnom tržištu.
- Učešće u svesti - procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje „Navedite prvu kompaniju koja vam pada na pamet kada je u pitanju data grana“.
- Učešće u emocionalnoj privrženosti - procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje „Navedite kompaniju od koje biste želeli da kupite proizvod“.

6. Odnos dugoročnih i kratkoročnih interesa maloprodajne alijanse i dobavljača

Sagledavajući suštinu i tipove odnosa maloprodaje sa dobavljačima, sa pravom se postavlja pitanje praktične izvodljivosti definisanja i obezbeđivanja zajedničkih komplementarnih ciljeva obe strane u strateškom partnerstvu. Uočljivo je da postoji težnja i rast trenda razvoja strateškog partnerstva u kanalima, ali sa onim subjektima i u meri u kojoj je to ekonomski racionalno. Upravo partnerstvo i saradnja nisu silom nametnuti, već su posledica postojanja potrebe za udruživanjem i koncentracijom moći. Međutim, postoji veliki broj dobavljača sa kojima maloprodaja saraduje, kao i izražena tendencija neprestanog povećanja ovog broja, što ukazuje na nemogućnost uspostavljanja odnosa istog nivoa kvaliteta sa svim subjektima u lancu snabdevanja. Naprotiv, maloprodaja ostvaruje odnose saradnje različitog stepena složenosti, iz kojih proizilaze bitno drugačiji interesi i ostvareni poslovni rezultati.

U ovom trenutku se postavlja pitanje definisanja granice između dugoročnih i kratkoročnih interesa međusobno povezanih subjekata u kanalima prometa i kvantifikacije efekata koji se ostvaruju. Subjekti maloprodajne alijanse u kanalu teže sve više uspostavljanju trajne saradnje sa dobavljačima zbog zahteva za poboljšanjem poslovnih rezultata, odupiranja konkurentskim pritiscima, smanjivanja

neizvesnosti i zadobijanja međusobnog poverenja. Međutim, uvek će postojati određen broj subjekata u lancu sa kojima će biti racionalnije uspostavljati kratkoročne odnose, pre svega imajući u vidu trenutne interese, nasuprot usklađivanju poslovnih ciljeva i strategije na duži rok. Ovaj trend je prisutan usled nestabilnih i dinamičnih tržišnih uslova, koji zahtevaju promenu odnosa snaga, pozicije i uloge pojedinih privrednih subjekata.

Iako je partnerstvo uobičajena praksa u poslovanju savremenih maloprodajnih lanaca sa dobavljačima, a postoje i neke realne opasnosti od neočekivanih tokova koje mogu da izazovu. Partneri kao članovi alijanse mogu da postanu međusobno zavisni, što sigurno ohrabruje još dublju saradnju, ali istovremeno može umanjiti fleksibilnost brzog rasta maloprodajne alijanse. Naime, zbog zadovoljstva postojećim miksom dobavljača i dugoročnim odnosima može biti propuštena reakcija na izmenjene tržišne okolnosti i pojavu novih proizvoda koji će ostvariti brži rast obima prometa i ugroziti tržišno učešće postojećih dobavljača. U tom smislu možemo reći da maloprodajna alijansa mora da stalno prati promene i na tržištu nabavke i na tržištu prodaje, kako bi zadržala mogućnost dinamičnog upravljanja asortimanom i portfoliom dobavljača u lancu snabdevanja. Ukoliko agent nabavke bude koncentrisan na postojeće partnere, može da mu se dogodi da previdi ili zanemari bolje ponude drugih izvora snabdevanja u kategoriji proizvoda za čiji je asortiman odgovoran. Zato treba naglasiti važnost kombinovanja kratkoročnih i dugoročnih interesa da bi se maksimalno povećala profitabilnost i održala konkurentna prednost u specifičnom organizacionom formatu - alijansa.

Slučaj kratkoročno postavljenih interesa između dobavljača i maloprodajne alijanse jeste kada maloprodaja, razvijajući privatnu trgovinsku marku, nastoji da kopira brend dobavljača koji ima već izražen tržišni imidž. Osnovni motiv maloprodajne alijanse je da ostvari dodatan izvor profita i da proizvod brzo uvede na tržište pod svesnom pretpostavkom da će potrošači poistovećivati kvalitet i karakteristike private label proizvoda sa brendom dobavljača čiji je proizvod kopiran. U ovom slučaju partnerski odnosi nisu očekivani, već prioritet obe strane može biti dat kratkoročnim interesima: za dobavljače - da iskoriste efekte ekonomije obima i neiskorišćene proizvodne kapacitete, a za maloprodaju da razmeni mišljenja i iskustva u organizovanju proizvodnog procesa. Nakon toga, oba subjekta se nezavisno brinu za uspešnost svojih brendova na tržištu, bez pretenzije da definišu usklađene strategije. Konačno, može se dogoditi i pogoršavanje odnosa i međusobna netrpeljivost u slučaju da maloprodajna alijansa kopiranjem proizvođačevog brenda pokuša da prisvoji i određeni deo goodwilla nacionalnog brenda.

U drastičnim slučajevima može da se dogodi tržišni rat tako što dobavljači ponekad pokušavaju da ukažu krajnjim potrošačima da maloprodaja kopira brendove pokušavajući da prisvoji izgrađenu reputaciju i imidž proizvođača. Proizvođači mogu isticati da je proizvodnja sličnih proizvoda samo pokušaj manipulacije i obmane potrošača, sa ciljem da se ostvari plasman uz pomoć imidža originalnih brendova.

Inače u praksi maloprodavci zaista pokušavaju da u nekim slučajevima poistovete attribute i karakteristike privatnih marki sa atributima i karakteristikama nacionalnih brendova, bez ulaganja značajnih sredstava u propagandu i promociju svojih brendova kao što su to radili proizvođači u postupku izgradnje sopstvenog imidža. Proizvođači, kao vlasnici brendova, upozoravaju da će ovakav vid nelojalne konkurencije dugoročno dovesti do sužavanja izbora i budućeg manjeg interesovanja proizvođača za dalje inovacije. U prilog optužbe za nelojalnu konkurenciju, proizvođači navode da kopiranjem dizajna pa čak i pakovanja proizvoda maloprodajna ne ulaže u aktivnosti istraživanja, razvoja, planiranja i sprovođenja marketinških kampanja, već to radi na račun efekata koje su postigli proizvođači, ulažući u te svrhe, razvijajući i gradeći originalne nacionalne brendove. Zbog takve situacije proizvođači su manje zainteresovani za razvoj novih proizvoda jer postoji velika verovatnoća da će maloprodavci kopirati proizvode, direktno ugrožavajući potencijalni planirani profit nacionalnih brendova. Ukoliko maloprodajna alijansa time preduprede proizvođača, koji će izgubiti prodaju direktno zbog proizvodnje kopija, oni neće moći da investiraju dovoljno novca u razvoj novih proizvoda u budućnosti. Naime, pojava kopija pre nego što se postigne određeni nivo profitabilnosti od prodaje nacionalnih brendova ugrožava proces reprodukcije proizvođača i trajno utiče na pad interesovanja za ulaganje u razvoj novih proizvoda. Odgovor maloprodaje jeste da sličnost proizvoda omogućava njihovo brzo i lako poređenje, čime se podstiče pozitivna konkurencija koja je u interesu potrošača. Maloprodavci prihvataju tvrdnju da su njihovi proizvodi slično pakovani kao i proizvodi pod brendom proizvođača, ali odbacuju optužbe na račun nelojalnog kopiranja i ističu opredeljenje za fer konkurenciju.

Naredno potencijalno polje nesaglasnosti interesa dobavljača i maloprodajne alijanse jeste određivanje finalne cene proizvoda. Svaka od pomenutih strana priželjkuje mogućnost određenog vida kontrole i uticaja na formiranje cena. Proizvođači najčešće žele da projektuju jedinstven imidž na tržištu nastojanjem obezbeđivanja jedinstvenih cena za svoje proizvode, bez obzira na izabrani kanal distribucije. Oni čak žrtvuju deo sopstvene razlike u ceni pokrivajući nižu efikasnost jednih maloprodavaca u odnosu na druge, kako bi mogli da postignu jedinstvenu kalkulaciju cene u svim kanalima prometa. Uprkos tome, mnogi maloprodavci žele da zasnuju cene na sopstvenom imidžu, ciljevima i izabranoj poslovnoj koncepciji. Dobavljači mogu da kontrolišu cene u slučaju korišćenja sistema ekskluzivne distribucije, pokretanja sopstvene maloprodaje i odbijanjem isporuke diskontnim maloprodavcima. S druge strane, maloprodajna može imati kontrolu nad formiranjem cena u slučaju da za proizvođača predstavlja važnog kupca, da može da ugrozi ukupnu prodaju dobavljača u slučaju prestanka saradnje, da u asortimanu proizvoda poseduje artikle pod privatnom markom u okviru iste kategorije ili da ima mogućnost da prodaje na sivom tržištu. Ponekad se dešava da maloprodajna namerno zaračunava visoke marže bez obzira na postignutu nabavnu cenu u pregovaračkim procesima sa dobavljačima, kako bi mogla da favorizuje prodaju svojih private label proizvoda zahvaljujući njihovoj cenovnoj konkurentnosti u odnosu na dobavljačeve proizvode prisutne na polici. Takav vid podsticanja prodaje i kreiranja povoljnije pozicije za svoje proizvode može ugroziti

dugoročne odnose između povezanih subjekata i staviti akcenat isključivo na transakcione odnose i kratkotrajne interese.

Dalje, isticanje prednosti kratkoročnih u odnosu na dugoročne interese pokazuje se u situaciji kada npr. maloprodajna alijansa zahteva od dobavljača da plate nadoknadu za uključivanje svojih proizvoda u asortiman maloprodaje. Kao što smo rekli, time što zahteva nadoknadu za uključjenje u. asortiman, maloprodajna alijansa želi da se zaštiti od potencijalnog rizika tržišnog neuspeha novih proizvoda. Tako se ostvaruje dodatan izvor prihoda i profita usled korišćenja snage u kanalu koja je ostvarena kontrolom prodajnog prostora. Proizvođači, iako su svesni da je ova praksa veoma široko rasprostranjena, ne gledaju blagonaklono na ovakav odnos i to razumeju kao nelojalan način redistribucije profita između subjekata u kanalima marketinga u korist trgovine na malo. Kratkoročni odnosi upravo naglašavaju ovakve vidove brzog i lakog ostvarenja dodatnog profita, dok dugoročni odnosi u prvi plan ističu ciljeve obostranog unapređenja profitabilnosti na bazi rasta obima prometa.

U savremenim tržišnim uslovima nesumnjivo preovladava opredeljenje za saradnju i kooperaciju u kanalima marketinga i lancu snabdevanja. Osnovna područja saradnje, koja se manifestuju u većem ili manjem stepenu jesu:

- lanac vrednosti (u vidu uštede i optimizacije logističkih procesa i povećanja koeficijenta obrta zaliha);
- finansijska analiza (analiza efikasnosti politike cena, izlaganja, promocija i ABC troškovna analiza);
- strateški marketing (razumevanje navika i percepcije potrošača, kreiranje potražnje i unapređenje zajedničkog imidža).

Saradnja se može ostvariti u tri vida: otvorene dugoročne saradnje, „toplo-hladno“ odnosa i transakcionog tipa odnosa „prodaj-kupi“. U svakom slučaju, značaj otvorene saradnje podrazumeva fokusiranje na stvaranje dodatne potrošačke vrednosti, multifunkcionalni tj. timski pristup, zajednički poslovni plan, maksimalno povećanje uzajamnih mogućnosti i usklađeni razvoj strateških projekata.

Konačno, konkretna polja operativne i strateške saradnje između dobavljača i maloprodajne alijanse su:

- Planiranje promocija. Udruženi subjekti zajednički planiraju proces promocija; prethodno treba pregovarati o međusobnim odgovornostima, planiranim troškovima i prihodima, planu izvršenja i načinu ocene ostvarenih efekata.
- Menadžment poličnog prostora, koji možemo razumeti kao skup aktivnosti zajedničkog razvoja efikasnih standarda i planova vizuelnog merčendajzinga, u funkciji najpovoljnijeg korišćenja poličnog prostora u maloprodajnim objektima.

- Upravljanje razvojem novih proizvoda, što podrazumeva aktivnu ulogu obe strane u dizajnu, planiranju proizvodnog procesa, definisanju pakovanja i osnovnih funkcionalnih karakteristika proizvoda.
- Uvođenje novog proizvoda. Osnovni cilj zajedničkog uvođenja novog proizvoda jeste smanjenje potencijalnih problema prilikom ulaska na tržište i troškova koji u vezi sa tim nastaju. Proces podrazumeva izbor specifičnog proizvoda koji će biti uveden u asortiman, donošenje operativnog plana uvođenja i prateće promocije i razvoj metodologije za merenje postignutih rezultata u odnosu na očekivanja.
- Upravljanje odnosom troškova i cena da bi se obezbedilo ostvarenje onog obima prometa koji stvara maksimalan profit (imajući u vidu cenovnu elastičnost i nivo ukupnih troškova).
- Upravljanje narudžbinama podrazumeva specifične aktivnosti kao što su prijem narudžbine, procesiranje i isporuka robe, sa ciljem da se ispuni zahtev za određenom robom u odgovarajućoj količini, u odgovarajuće vreme i sa tačnom fakturom za isporučenu robu.
- Upravljanje transportom podrazumeva zajednički proces planiranja prevoza, manipulacije, pretovara i plaćanja od strane proizvođača, distributera i trgovine na malo.
- Upravljanje zalihama ima za cilj unapređenje nivoa kontrole zaliha u svim fazama lanca snabdevanja i optimizaciju troškova koji iz toga proizilaze. Plan zaliha i popune maloprodajnih objekata za naredni period zavisi od podataka o istorijskoj prodaji sa POS terminala i očekivanih trendova na tržištu.
- Upravljanje zalihama neprodane robe ne podrazumeva samo proces u kome se utvrđuju zalihe nekurentne robe, nego i preventivne aktivnosti kako bi se predupredio nastanak pojave uništene, oštećene i robe nestandardnog kvaliteta. Time se snižavaju troškovi koji su na ovaj način prouzrokovani i smanjuje broj slučajeva vraćanja kupljene robe kojom potrošači nisu bili zadovoljni.

U ovom smislu se postavljaju i pitanja poslovne etike u interakciji i međusobnom odnosu povezanih subjekata u kanalima marketinga. Poštovanje etičkih kodeksa i dobre poslovne prakse podrazumeva da se dominantna pozicija i moć ne koriste za nelojalno sticanje koristi pojedinih učesnika u distribuciji na račun drugih, čija je tržišna snaga značajno manja. U razvoju međusobnih odnosa i konkurentne borbe tokom evolucije kanala, javljale su se nove forme vršenja pritiska na ostale privredne subjekte, tako da su granice zadiranja u neetička pitanja postale toliko tanke da je reč o mogućnosti takoreći dvostrukog tumačenja, u zavisnosti od ugla posmatranja i eventualne pristrasnosti analitičara. Bez obzira na opredeljenje za dugoročne ili kratkoročne interese, u svakom pogledu moraju biti uvaženi zahtevi da se poštuje poslovna etika. To je nužan preduslov daljeg razvoja maloprodajne alijanse i podsticanja fer i lojane konkurencije.

7. Unapređenje tržišnog nastupa u saradnji sa dobavljačima u interesu maloprodajne alijanse

Predmet i osnovni motiv osnivanja strateškog partnerstva može biti unapređenje tržišnog nastupa. U savremenom poslovnom okruženju, u kome dominira ukрупnjeni i integrisani kapital, značajno su uvećane barijere ulaska na tržište. Moćne kompanije nastoje da na svaki način zaštite svoju poziciju stalnim podizanjem barijera za nove privredne subjekte da pristupe konkurenciji u datoj industriji. Ponekad ova činjenica u početnoj fazi, kada se razmatra da li ući u biznis, može odvratiti kompaniju i primorati je da traga za drugim mogućnostima. Strateško partnerstvo može poslužiti u datim trenucima kao faktor ostvarenja kritične snage za upuštanja u konkurentne procese.

Kada se strateško partnerstvo osniva sa ciljem da se unapredi tržišni nastup iz zajedničkih operacija, kritična odluka se odnosi na izbor partnera. Tada treba definisati jasne kriterijume za evaluaciju pogodnosti i konačni izbor partnera.

Izbor članova u fazi planiranja strateškog partnerstva je dvosmeran proces. Naime, pred proizvođače se postavlja pitanje izbora trgovaca, a pred trgovinu izbor dobavljača.

Osnovni cilj proizvođača kada bira trgovinu na malo jeste da obezbedi adekvatan kanal distribucije za svoje proizvode do krajnjeg potrošača i da u tom smislu unapredi tržišni nastup novom snagom iz partnerskih odnosa. Prilikom ocene maloprodavaca, proizvođači najčešće mogu koristiti kriterijume kao što su tržišno učešće, broj maloprodajnih objekata, broj potrošača koji kupuju u tim objektima, finansijska snaga, nabavna i pregovaračka moć, zastupljenost konkurentskih proizvođača u maloprodajnom asortimanu i stepen saradnje sa njima, budući pravci razvoja maloprodajne mreže i potencijal za osvajanje novih tržišta, način snabdevanja koji maloprodavcu više odgovara, geografska disperzija maloprodajnih objekata i udaljenost distributivnog centra, reputacija i imidž koji uživa među potrošačima i sl. Stoga je u interesu maloprodavcima da se udružuju radi povećanja gore navedenih kriterijuma.

Maloprodajna alijansa izborom proizvođača kao strateškog partnera želi da ostvari dostupnost proizvoda u paketu ponude, na prodajnim policama u maloprodajnim objektima u skladu sa zahtevima i potrebama finalnih potrošača. U tom smislu kriterijumi selekcije partnera mogu biti:

- snaga brenda,
- kvalitet i karakteristike proizvoda iz asortimana,
- marketinška orijentacija i preduzimanje marketinških kampanja kao globalna podrška prodaji,
- spremnost da se prihvati vraćanje neprodanih proizvoda,
- pouzdanost i mogućnost efikasnog i tačnog procesiranja narudžbi,
- poštovanje rokova isporuke,

- prisustvo proizvoda u asortimanu drugih maloprodaja,
- uslovi nabavke,
- komplementarnost sa postojećim maloprodajnim asortimanom,
- spremnost zajedničkog razvoja novih proizvoda,
- pogodnost sa stanovišta podrške private label projekata i sl.

Postoje mnogi kriterijumi za ocenu pogodnosti potencijalnog partnera u uspostavljanju strateških, dugoročnih odnosa saradnje.

Na kraju, zaključujemo da važnost pojedinačno izabranih kriterijuma selekcije neposredno zavisi od toga u kojoj se oblasti želi ostvariti unapređenje tržišnog nastupa.

8. Finansijska snaga udruženih članova strateškog partnerstva

Nezaobilazan motiv u uspostavljanu strateškog partnerstva dobavljača i maloprodajne alijanse jeste kreiranje finansijske snage udruženih članova dobavljača, a pre svega članica alijanse. U razvijenim tržišnim uslovima procesi integracije i koncentracije kapitala bivaju sve izraženiji i postaju neminovnost i kritičan faktor tržišnog opstanka. U udruživanju sredstava partneri vide mogućnost da lakše prevaziđu prepreke za ulazak na nova tržišta koja sve više zahtevaju velika investiciona ulaganja, kao i olakšano pregovaranje sa jednim menadžmentom i implementaciju dogovorenom u celokupnu mrežu alijanse.

Finansijska snaga se može manifestovati u dva smera: povećanjem prihoda i profitabilnosti, s jedne strane, i smanjenjem administrativnih i drugih operativnih troškova, s druge. Udružene investicije mogu da obezbede rast prometa i ostvarenog profita, čime se pokreće spirala daljeg rasta finansijske snage. Administrativni i određeni operativni troškovi mogu biti podeljeni između partnera ili čak smanjeni usklađenim aktivnostima i razmenom stručnog mišljenja o mogućoj njihovoj optimizaciji. Takođe, ovde treba imati u vidu i prednost podele tereta rizika investiranja usled udružene finansijske snage.

Ne treba posebno analizirati pojedine efekte rasta finansijske snage koji se sami po sebi podrazumevaju. Ovde je trebalo istaći mogućnosti korišćenja finansijske snage udruženih članova partnerstva, kao snažan motiv ulaska pojedinih subjekata u partnerstvo, tj. alijansu.

9. Razvoj tehnološke baze kao servisa za podršku

Informaciona tehnologija predstavlja neophodnu infrastrukturu za funkcionisanje savremenih strateških partnerstava. Za to je neophodna razmena informacija, a unapređenja na ovom planu mogu imati strateški karakter. Partnerski odnosi mogu predstavljati platformu za trajno unapređenje i integraciju tehnološke baze kao servisa za podršku u poslovanju povezanih subjekata.

Možemo sumirati da je informaciona tehnologija važan faktor podrške poslovnim konceptima nalik maloprodajnoj alijansi kao što su:

- brz i efikasan odgovor na zahteve potrošača,
- integrisani menadžment zaliha,
- zajedničko planiranje,
- predviđanje i popuna,
- category management,
- customer relationship management,
- menadžment poličnog prostora,
- strategija merčendajzinga i sl.

Zaključak

Politikom asortimana u maloprodajnoj alijansi treba da se usklađuju interesi potrošača, alijanse i proizvođača. To znači da se uspostavlja ravnoteža između potreba i zahteva potrošača, s jedne strane, i realnih mogućnosti proizvođača, s druge strane. Navedena ravnoteža se ne može ostvariti ukoliko proizvodna i trgovinska preduzeća ne saraduju. Zajedničko planiranje proizvodnih programa i asortimana prodaje najbolji je odraz marketing zajedništva proizvodnih i trgovinskih preduzeća. Da bi naišli na prijem kod potrošača, proizvodi iz strukture asortimana maloprodajne alijanse treba da ispunjavaju pored izgleda, cene i zahteve potrošača u pogledu kvaliteta.

Prvi i ujedno najvažniji zadatak koji treba rešiti u politici asortimana odnosi se na utvrđivanje zahteva potrošača u pogledu kvalitativnih svojstava proizvoda. Neophodno je, naime, utvrditi kojim svojstvima kvaliteta će potrošači dati primat. Šta proizvod treba da znači za potrošače? Koje probleme on treba da im reši? Odluke o kupovini proizvoda podrazumevaju izbore između brojnih funkcionalnih, strukturnih i estetskih svojstava.

Maloprodajna alijansa treba da ima proizvode onog kvaliteta koje tržište, odnosno pojedine kategorije potrošača traže. Stoga menadžment maloprodajne alijanse mora da nabavlja i prodaje proizvode čiji kvalitet odgovara njihovim zahtevima. Propusti u kvalitativnom strukturiranju asortimana praćeni su čestim rasprodajama, prekomernim zalihama, a često puta i trajno izgubljenim potrošačima. S druge strane, nepotrebno vezivanje sredstava za robu sa malim koeficijentom obrta jednako je propasti.

Potrošač može da opaža vrednosti koje mu pruža trgovina na malo u nekoliko dimenzija:

- usklađenost sa zahtevima;
- mogućnost širokog izbora proizvoda;
- nivo cena i imidž brenda;

- usluge koje dodaju vrednost;
- uspostavljanje odnosa i kreiranje iskustva.

Kao i kod poslovanja uopšte, postoje određeni rizici koji su povezani sa funkcionisanjem stratejskih alijansi. Osnovno pitanje za maloprodajnu alijansu jeste kako ostvariti što veću vrednost, uz održavanje kontrole, i kako izabrati članove da bi se ostvario takav cilj.

Postoje dve vrste rizika povezanih sa stratejskim alijansama:

- fiduciarni rizik se odnosi na verovatnoću da će partner poštovati elemente ugovora o saradnji,
- rizik sredine je onaj iznos imovine koji bi bio direktno pod uticajem promena u političkom, ekonomskom i konkurentskom okruženju.

Literatura

1. Barac N. 1999. Uloga menadžera u povećanju konkurentnosti ponude preduzeća. Monografija „Menadžment u privredama u tranziciji”, Ekonomske teme, Ekonomski fakultet, Niš.
2. Barac N, Milovanović G. 2008. Anatomija konkurentske prednosti. Knjiga: „Razvijanja konkurentske prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima evropskih integracija“, Ekonomski fakultet, Niš.
3. Berman B, Evans J. 2005. Retail Management. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Yersel.
4. Borota Tišma A. 2006. Menadžment u maloprodaji. Beogradska poslovna škola, Beograd.
5. Gullberg M. 2003. Retail Supply Chain Management. Goterborg University, International Management.
6. Kotler P, Keller KL. 2006. Marketing Management 12e, Pearson / Prentice Hall, NJ.
7. Ristić M., Strateško pozicioniranje maloprodaje. 2008. CID, Ekonomski fakultet, Beograd.

NEW SYSTEM OF ASSOCIATION CORNER SHOP'S IN SERBIA

Abstract

Retail space has become a set of resource around which to fight a number of entities to provide a position for your items on the shelves of retail alliances. Also, the retail space is becoming a new marketing ground with a very strong effect of advertising on consumers' decisions during the buying process. Creating and maintaining competitive advantage requires that retail alliance has advantages that its rivals do

not have the target markets. Of particular importance competitive advantage based on knowledge. Retail stores gathered in the alliance have the opportunity to make sure that "the competition by working" in association with providing benefits to all members. The article traces the future activities of retail alliances, ways to organize, survival in the market to competition and efficient response to consumer demands.

Key Words: *Retail Alliance, retail space, a partnership, efficient consumer response, flexibility, suppliers.*

Rad primljen: 01.04.2016.

Rad prihvaćen: 02.06.2016.