

ТМГ. XXXVII	Бр. 1	Стр. 117-139	Ниш	јануар - март	2013.
-------------	-------	--------------	-----	---------------	-------

UDK 339 : 338.124.4 338.33+338.516

Pregledni rad

Primljeno: 25.11.2012.

Revidirana verzija: 22.01.2013.

Odobreno za štampu: 21.03.2013.

Sreten Ćuzović

Svetlana Sokolov Mladenović

Univerzitet u Nišu

Ekonomski fakultet

Niš

STRATEGIJE PRILAGOĐAVANJA TRGOVINSKOG SEKTORA NA EKONOMSKU KRIZU*

*„Kada se napiše na kineskom, reč „kriza“ se sastoji od dva znaka. Jedan predstavlja opasnost, a drugi predstavlja priliku“
Džon Kenedi*

Apstrakt

Globalna ekonomska i finansijska kriza započeta 2008. godine od marketing-menadžmenta trgovinskih kompanija zahteva da redefiniše svoj poslovni model i prilagodi se promenama u okruženju. Istovremeno otvara se pitanje pronalazjenja metoda za dalji razvoj trgovinskog sektora u uslovima ekonomske krize. U takvim okolnostima trgovina se suočava sa velikim izazovima, posebno kada borba za ostvarivanje konkurentne pozicije postaje sve teža i neizvesnija. Stoga, cilj ovog rada je da istraži nove modele poslovanja trgovinskih kompanija koji su prvenstveno bazirani na inovacionom pristupu. Polazna hipoteza je da globalna ekonomska kriza ima svojih refleksija na trgovinski sektor, što uslovljava i njegovo adekvatno prilagođavanje na novonastale okolnosti. Testiranje ove hipoteze vršiće se kroz analizu inovativnog pristupa strategiji asortimana proizvoda i usluga s jedne, i strategiji cena s druge strane. Inovativni pristup strategiji asortimana biće testiran na bazi konceptualnog modela razvoja strategije asortimana, koji mnogim kompanijama predstavlja orijentir u strateškom reagovanju na izazove ekonomske krize. Inovativni pristup strategiji cena biće testiran na bazi konceptualnog modela u razvoju strategije cena koji marketing-menadžmentu može da posluži kao strateški odgovor na ekonomsku krizu. Ograničenja primene dobijenih rezultata istraživanja biće sagledana na primeru najatraktivnijih tržišta na kojima posluju trgovinske kompanije.

Ključne reči: globalna ekonomska kriza, trgovinski sektor, inovacije, asortiman, cene

svetlana.sokolov@eknfak.ni.ac.rs

* Rad je realizovan u okviru Projekta br. 179081 – Istraživanje savremenih tendencija strateškog upravljanja primenom specijalizovanih menadžment disciplina u funkciji konkurentnosti srpske privrede finansiranog od Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

ADAPTATION STRATEGIES OF THE TRADING SECTOR TO THE ECONOMIC CRISIS

„When you write in Chinese, the word "crisis" is composed of two characters. One represents danger and the other represents opportunity“

John Kennedy

Abstract

The global economic and financial crisis, which began in 2008, requires from the marketing management of trading companies that they redefine their business model and adapt to the changing environment. At the same time, there is the question of finding a method for further development of the trading sector in the economic crisis. In such circumstances, trade is facing major challenges, especially when the battle for competitive position becomes more difficult and uncertain. Therefore, the aim of this paper is to explore new business models of trading companies that are primarily based on an innovative approach. The basic hypothesis is that the global economic crisis is reflected in the trading sector, causing it to properly adapt to the new circumstances. Testing of this hypothesis is conducted through an innovative approach to strategy analysis of products and services on the one hand and pricing strategies on the other hand. An innovative approach to product assortment strategy is tested on the basis of a conceptual model of assortment strategy development, which is a landmark for many companies in their strategic response to the challenges of the economic crisis. An innovative approach to pricing strategies is tested according to a conceptual model of pricing strategy development, which marketing management can use as a strategic response to the economic crisis. Limitations of the research results are analyzed through the example of the most appealing markets in which trading companies operate.

Key words: Global Economic Crisis, Trading Sector, Innovation, Product Assortment, Price

UVOD

Globalna ekonomska kriza koja je započela 2008. godine ostavila je trag na privrede mnogih zemalja. Pri tome, pojedini sektori privrede su manje ili više osjetljivi na ekonomsku krizu. S obzirom na to da je trgovina jedan od najdinamičnijih sektora nacionalne privrede, to su implikacije krize na trgovinski sektor posljednjih godina očigledne. Pored ostalih „recesionih hendikepa“, u prvi plan izbio je pad kupovne moći potrošača, koji su za trgovinu početna i krajnja tačka poslovanja. Marketinški posmatrano, pad kupovne moći dovodi do toga da su potrošači osjetljiviji na promene cena, što „pomera“ njihove preferencije ka proizvodima sa trgovinskom markom, ili privatnom robnom markom u

strukturi asortimana trgovinskih kompanija. Ilustrativan primer za to su saznanja savremene teorije i progresivne prakse SAD-a, prema kojima najveći proizvođač hrane na svetu više nije proizvođač (Nestle), već je to trgovac (Wal-Mart). Usled ovakvih tendencija trgovina se nalazi pred velikom prekretnicom koja će značajno uticati na dalje tokove u poslovanju trgovinskih kompanija, kako u globalnim i regionalnim okvirima, tako i kod nas. To nam daje povoda da se, s osloncem na akademsko-stručna saznanja, zapitamo: da li je globalna ekonomska kriza test marketing-menadžmentu trgovinskih kompanija za „ocenu“ do sada primenjivane strategije rasta i razvoja, ili izazov za kreiranje novog „postkriznog modela“ marketing strategije? Odgovor na ovo pitanje, pored ostalog, uslovljen je i sentencom Džon Kenedija, koji kaže „*Kada se napiše na kineskom, reč „kriza“ se sastoji od dva znaka. Jedan predstavlja opasnost, a drugi predstavlja priliku.*“ Eto, dovoljno argumenata da globalna ekonomska kriza treba da bude i izazov marketing-menadžmentu trgovinskih kompanija u kreiranju strategije održivog rasta i razvoja. Teorija i praksa pokazuju da trgovinske kompanije na izazove krize odgovaraju inovativnim pristupom strategiji asortimana proizvoda i usluga, ali i strategiji cena. U cilju testiranja već istaknute polazne hipoteze o uticaju ekonomske krize na trgovinski sektor i njegovo strategijsko reagovanje, istraživanje u radu biće podeljeno na tri segmenta. U okviru prvog segmenta ukazaće se na ključne performanse trgovinskog sektora u uslovima ekonomske krize. Istraživanje u drugom segmentu obuhvatiće razvoj metodološkog koncepta inovativnog pristupa u kreiranju strategije asortimana proizvoda i usluga i strategije cena od strane trgovinskih kompanija. Treći segment rada ima za cilj da, kroz diskusiju i ocenu rezultata istraživanja, ukaže na ključne pravce daljeg razvoja trgovinskog sektora u svetu i kod nas.

KLJUČNE PERFORMANSE TRGOVINSKOG SEKTORA U USLOVIMA EKONOMSKE KRIZE

Globalnu ekonomiju, u sadašnjem periodu, karakteriše recesija koju naučno-stručna javnost prepoznaje kao jednu od najvećih ekonomskih kriza. Sa prvim talasom krize u 2008. godini vrlo brzo je naišao i drugi talas krize, koji je u naučno-stručnoj javnosti prepoznatljiv kao kriza javnog duga. Zemlje „arhitekta“ dosadašnjeg globalnog ekonomskog poretka, SAD–Japan–EU, poznatije u literaturi kao „trijada“, preduzimaju niz mera kako bi umanjile posledice ekonomske krize.

Kriza evra u Evropskoj uniji (EU) dovodi do ograničavanja finansijskih tržišta. U naporima da izgrade poverenje investitora i privuku multinacionalne kompanije (MNC), vlade mnogih zemalja ograničavaju

potrošnju i fiskalna zahvatanja. Paralelno sa ovom makroekonomskom merom, Evropska centralna banka sprovodi relativno neutralnu monetarnu politiku kako bi suzbila inflaciju. U momentu pisanja ovog rada i dalje je prisutan rizik opstanka evro zone.

Iako u SAD-u postoje izvesni nagoveštaji o akceleraciji ekonomske aktivnosti do kraja 2012. godine, to nije dovoljno za značajnije smanjenje nezaposlenosti sa kojom se ova privreda suočava. Kina, kao druga najveća svetska privreda, suočena je sa usporenim rastom i ograničavanjem kreditne politike, kao posledice usporenog rasta u Evropi i SAD-u. U kontekstu razmatranja najnovijih dešavanja u globalnoj ekonomiji, jedino Japan može da očekuje do kraja 2012. godine veću stopu rasta u odnosu na prethodnu 2011. godinu. Ograničenja sa kojima je suočena japanska ekonomija vezana su za prirodne nepogode, ali i povećane troškove rekonstrukcije kao posledice nuklearne katastrofe u Fukušimi (Delloite Touche, 2012a).

Kako je trgovina, posebno maloprodaja, značajan segment ekonomske aktivnosti razvijenih tržišnih privreda, kao i naše, odnosno jedna od najvećih „industrija“ sveta (Howe, 2003, p.10), to je ona *de facto* suočena sa globalnom ekonomskom krizom (Ćuzović & Sokolov–Mladenović, 2009). Krajem prošlog i početkom ovog veka, trgovinski sektor, a posebno maloprodaja, doživljava akceleraciju promena, tako da je za ovaj period bilo ustaljeno mišljenje da je prava „privilegija“ biti u sektoru trgovine, s obzirom na to da je stopa rasta bila veća u odnosu na stopu rasta ukupne privrede¹. Prvi i drugi talas globalne ekonomske krize ostavili su dubok trag u trgovinskom sektoru, a posebno u maloprodaji, što se najbolje može sagledati kroz poslovne performanse najvećih trgovinskih kompanija, lidera na globalnom tržištu.

Shodno metodologiji naučno-istraživačkog rada, u razvijanju teme pošli smo od sagledavanja poslovnih performansi trgovinskog sektora, 250 trgovinskih kompanija – lidera na globalnom tržištu. Kao relevantan izvor za ekonomsku objektivizaciju poslovnih performansi globalnih–internacionalnih trgovinskih kompanija poslužio nam je izveštaj konsultatske kuće *Deloitte*. Poslovne performanse 250 najvećih trgovinskih kompanija prikazane su brojčano („zbirno“) u tabeli 1.

¹ Primera radi, od 1995. do 2006. godine stopa rasta američke ekonomije iznosila je 6%, dok je stopa rasta u sektoru trgovine bila blizu 12%.

Tabela 1. Pokazatelji poslovnih performansi 250 najvećih trgovinskih kompanija 2010. godine (Delloite Touche, 2012b)

Table 1. Indicators of business performance 250 largest trading companies in 2010 (Delloite Touche, 2012b)

Poslovne performanse	Vrednost
Agregatni obim prodaje	394 mlrd. dolara
Prosečni obim prodaje	15,765 mlrd.dolara
Minimalni obim prodaje neophodan da bi se jedna kompanija našla na listi 250 najvećih	3,292 mlrd. dolara
Povećanje obima prodaje u 2010. u odnosu na 2009.	5,3%
Godišnja stopa rasta obima prodaje u periodu 2005–2010	5,7%
Neto profitna marža (u 2009. iznosila je 3,1%)	3,8%
Prinos na imovinu (u 2009. godini iznosio je 4,9%)	5,8%
Koeficijent obrta imovine (u 2009. godini iznosio je 1,6)	1,5
Obim prodaje sa internacionalnog tržišta (u 2009. godini iznosio je 22,2%)	23,4%

Iz tabele uočavamo da su najveće trgovinske kompanije imale relativno stabilan rast u godinama krize, posmatran po obimu prometa, neto profitnoj marži, prinosu na imovinu, koeficijentu obrta, ali i obimu prodaje izvan nacionalnog tržišta. To nam daje povoda da konstatujemo da trgovinski sektor i uslovima globalne ekonomske krize karakteriše relativno brzo reagovanje na promene u okruženju i „konsolidovanje“ poslovnih kapaciteta (Sands & Ferraro, 2010, p. 569).

Drugi značajan pokazatelj trgovinskog sektora koji govori o njegovom brzom reagovanju na promene jeste obim prodaje izvan nacionalnog tržišta. Iz pregleda se vidi da je u 2010. godini obim prodaje bio veći u odnosu na 2009. godinu. S druge strane, to ukazuje i na brzo pronalaženje novih tržišta za generisanje profita. U prilog ovoj konstataciji govori i podatak da su u proteklih pet godina, uprkos krizi, američki Wal-Mart, francuski Carrefour i nemački Metro imali 2,5 puta brži rast obima prodaje na „novim“ tržištima u odnosu na rast obima prodaje na domaćem tržištu. Dakle, „nova“ ili „tržišta u nastajanju“ postaju atraktivna za najveće trgovinske lance.

Imajući u vidu činjenicu da se za ekonomsku objektivizaciju nivoa internacionalizacije trgovinskih kompanija sagledava i atraktivnost tržišta, domicilne zemlje, konsultantska kuća *A.T. Kearney*, putem GRDI (global retail development index) (Ćuzović & Sokolov-Mladenović, 2011, p. 261) prati ovaj segment, u posljednjih 11 godina. Ovaj indeks ukazuje na mogućnosti koje se nude trgovinskim kompanijama u generisanju profita, kao i kreiranju i održavanju konkurentske prednosti.

Najatraktivnija tržišta za trgovinske kompanije mogu se videti iz tabele 2.


Tabela 2. GRDI indeks 2012. godine (A.T.Kearney, 2012)


Table 2. GRDI 2012 (A.T.Kearney, 2012)

Rang 2012	Zemlja	Region	Tržišna atraktivnost (25%)	Rizik zemlje (25%)	Tržišna saturacija (25%)	Vreme	GRDI indeks	Promena pozicije u odnosu na 2011.
1	Brazil	Latinska Amerika	100,0	85,4	48,2	61,6	73,8	0
2	Čile	Latinska Amerika	86,6	100,0	17,4	57,1	65,3	0
3	Kina	Azija	53,4	72,6	29,3	100,0	63,8	+3
4	Urugvaj	Latinska Amerika	84,1	56,1	60,0	52,3	63,1	-1
5	Indija	Azija	31,0	66,7	57,6	87,9	60,8	-1
6	Gruzija	Centralna Azija	27,0	68,7	92,6	54,0	60,6	N/A
7	UAE	Srednji istok i Severna Afrika	86,1	93,9	9,4	52,9	60,6	+1
8	Oman	Srednji istok i Severna Afrika	69,3	98,3	17,4	50,4	58,9	N/A
9	Mongolija	Azija	6,4	54,4	98,2	75,1	58,5	N/A
10	Peru	Latinska Amerika	43,8	55,5	62,9	67,2	57,4	-3
11	Malezija	Azija	56,7	98,1	18,9	54,8	57,1	+8
12	Kuvajt	Srednji istok i Severna Afrika	81,1	88,7	36,4	20,3	56,6	-7
13	Turska	Istočna Evropa	78,8	69,3	32,3	33,1	53,4	-4
14	Saudijska Arabija	Srednji istok i Severna Afrika	63,1	81,8	35,4	33,0	53,3	-4
15	Šri Lanka	Azija	12,7	68,3	79,0	51,3	52,8	+6
16	Indonezija	Azija	39,6	61,6	47,0	62,4	52,7	-1
17	Azerbejdžan	Centralna Azija	19,2	41,5	93,6	53,2	51,9	N/A

18	Jordan	Srednji istok i Severna Afrika	45,8	65,3	69,5	23,8	51,1	N/A
19	Kazahstan	Centralna Azija	31,5	47,5	75,5	47,5	50,5	-5
20	Boevana	Subsaharska Afrika	44,4	88,1	42,7	23,7	49,7	N/A
21	Makedonija	Istočna Evropa	34,6	46,5	55,9	56,6	48,4	+8
22	Liban	Srednji istok i Severna Afrika	60,2	30,2	48,9	54,2	48,4	-10
23	Kolumbija	Latinska Amerika	47,8	70,1	36,7	36,6	47,4	+1
24	Panama	Latinska Amerika	53,4	68,8	42,0	25,2	47,8	+2
25	Albanija	Istočna Evropa	24,6	47,6	74,8	39,9	46,7	-12
26	Rusija	Istočna Evropa	80,2	53,6	19,6	32,2	46,4	-15
27	Maroko	Srednji istok i Severna Afrika	23,5	58,2	48,2	49,2	44,8	-7
28	Meksiko	Latinska Amerika	71,9	70,0	15,1	20,3	44,3	-6
29	Filipini	Azija	28,3	54,6	52,5	38,3	43,4	-13
30	Tunis	Srednji istok i Severna Afrika	35,7	55,4	65,0	14,4	42,6	-12

 Visok prioritet

 Za razmatranje

 Nizak prioritet

Analizom prethodne tabele uočavamo da zemlje BRIK-a (Brazil, Rusija, Indija i Kina) i dalje ostaju atraktivne za trgovinske lance. Međutim, uočavamo da se u 2012. godini pojavljuju i Džordžija, Oman, Azerbejdžan i Mongolija, koje postaju atraktivne destinacije za trgovinske lance, posebno one koji su usko specijalizovani ili se bave prodajom luksuznih proizvoda. Ova tržišta kroz svoj tržišni potencijal ozbiljno konkurišu da zauzmu vodeću poziciju na listi najbrže rastućih tržišta, što trgovinskim kompanijama daje dodatne mogućnosti za rast i razvoj.

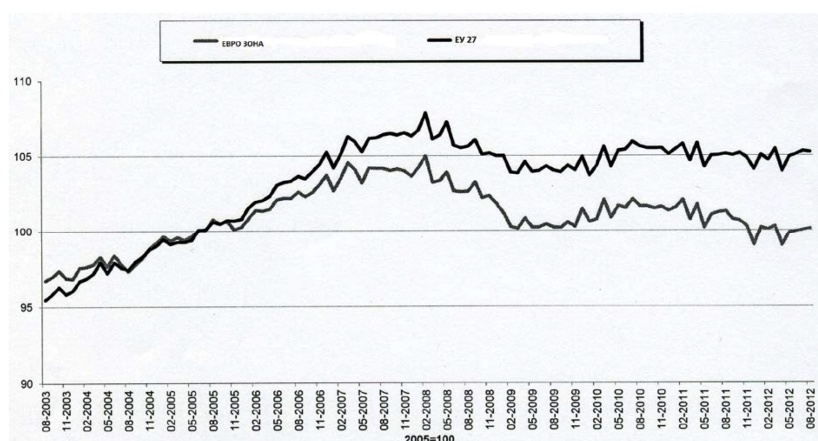
Nakon sagledavanja osnovnih promena trgovinskih tokova, na globalnom nivou, što je prikazano u prethodnoj analizi, kao logično otvara se pitanje: kako globalna ekonomska kriza utiče na trgovinski sektor EU?

U kojoj meri je ekonomska kriza uticala na trgovinski sektor EU, kao pokazatelj poslužiće nam najnoviji statistički podaci o kretanju obima prodaje u trgovini, kako na regionalnom nivou, tako i na nivou pojedinih zemalja članica EU. Tako je u avgustu 2012. godine, u poređenju sa

julom 2012. godine, obim prometa u trgovini porastao za 0,1% u evro zoni², i opao za 0,1% u Evropskoj uniji. Obim prometa prehrambenih proizvoda, kod kojih se oseća najveći stepen oscilacije u vremenu krize, u avgustu 2012. u odnosu na jul 2012. godine povećan je za 0,1% u evro zoni i Evropskoj uniji. Pri tome je najveće povećanje zabeleženo u Luksemburgu (+2,9%), Portugaliji (+2,8%), Sloveniji (+2,2%) i Španiji (+2,1%), dok je najveće smanjenje zabeleženo u Poljskoj (-1,3%), Danskoj (-1,1%), Francuskoj i Litvaniji (-0,8% obe).

Posmatrano s aspekta godišnjih promena, obim prometa u trgovini u avgustu 2012. godine, u poređenju sa istim mesecom prethodne godine, opao je za 1,3% u evro zoni, a ostao je stabilan u EU. Obim prometa prehrambenih proizvoda u avgustu 2012. u odnosu na isti mesec prethodne godine, opao je za 0,9% u evro zoni i 0,2% u EU. Najveće povećanje zabeleženo je u Litvaniji (+10,0%), Luksemburgu (+9,2%) i Estoniji (+7,2%), dok je najveće smanjenje zabeleženo u Portugaliji (-6,0%), Malti (-5,4%) i Danskoj (-3,5%) (EUROSTAT, 2012).

Ovi trendovi u trgovini EU mogu se videti sa slike 1, i tabele 3 i 4.



Slike 1. Indeks obima prometa u trgovini EU i evro zone od 2000. do 2009. godine (posmatrano po mesecima)

Figure 1. Index volume of trade in EU and euro zone 2000–2009 (observed by months)

² Evro zona pokriva zemlje EU u kojima je evro zvanično sredstvo plaćanja, a to su: Belgija, Nemačka, Irska, Grčka, Španija, Francuska, Italija, Kipar, Luksemburg, Malta, Holandija, Austrija, Portugalija, Slovenija, Slovačka i Finska.

Tabela 3. Obim prometa u trgovini EU i evro zone (% promene u poređenju sa prethodnim mesecom) (EUROSTAT, 2012)

Table 3. Volume trade in EU and euro zone (% change compared to the previous month) (EUROSTAT, 2012)

	Mart 12	April 12	Maj 12	Jun 12	Jul 12	Avgust 12
Evro zona						
Ukupan obim prometa	0,2	-1,3	0,9	0,1	0,1	0,1
Obim prometa prehrambenih proizvoda	-0,3	-0,4	0,5	0,0	-0,2	0,1
Obim prometa neprehrambenih proizvoda	0,6	-1,8	1,3	-0,1	0,5	-0,7
EU27						
Ukupan obim prometa	0,7	-1,4	0,9	0,2	0,2	-0,1
Obim prometa prehrambenih proizvoda	-0,2	-0,5	0,6	0,1	-0,1	0,1
Obim prometa neprehrambenih proizvoda	1,1	-1,6	1,2	0,3	0,4	-0,8

Tabela 4. Obim prometa u trgovini EU i evro zone (% promene u poređenju sa istim mesecom prethodne godine) (EUROSTAT, 2012)

Table 4. Volume trade in EU and euro zone (% Change compared with same month of previous year) (EUROSTAT, 2012)

	Mart 12	April 12	Maj 12	Jun 12	Jul 12	Avgust 12
Evro zona						
Ukupan obim prometa	0,0	-3,5	-0,7	-0,8	-1,4	-1,3
Obim prometa prehrambenih proizvoda	-0,7	-3,4	-0,1	-1,2	-1,5	-0,9
Obim prometa neprehrambenih proizvoda	0,9	-3,0	-0,6	-0,7	-1,0	-1,5
EU27						
Ukupan obim prometa	1,1	-2,5	0,3	0,2	0,0	0,0

Obim prometa prehrambenih proizvoda	-0,3	-3,2	0,4	-0,5	-0,6	-0,2
Obim prometa neprehrambenih proizvoda	2,7	-1,4	1,1	1,1	0,5	-2,1

Prethodni grafikoni i tabele ilustruju smanjenje obima prometa u trgovinskom sektoru Evropske unije i evro zone, posmatrano na mesečnom, ali i godišnjem nivou.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Prethodna analiza upućuje na činjenicu da globalna ekonomska kriza utiče i na trgovinski sektor. To je i razumljivo, ako se ima u vidu da je trgovina primarna institucija društveno odgovornog marketinga i neraskidivo je povezana sa privrednim rastom i razvojem jedne zemlje. Nadalje, trgovina je bila i ostala stalni „hroničar“ svih društveno-ekonomskih kriza. Stoga nije slučajno što je u literaturi prihvaćen stav: da je trgovinski sektor ogledalo nivoa razvijenosti jedne nacionalne privrede. Ako je i približno tačna ova konstatacija, u nastavku istraživanja se otvara pitanje: na koji način će se trgovinski sektor u daljem razvoju „suprostaviti“ globalnoj ekonomskoj krizi. Istraživački zadatak koji smo sebi „delegirali“ u samom naslovu rada i postavljene hipoteze traže od nas odgovor na postavljeno pitanje.

Akademski istraživanja na području strateškog reagovanja trgovinskog sektora na izazove ekonomske krize su dosta ograničena. Pojedini autori koji su se ovim problemom bavili u svojim istraživanjima ukazivali su na neophodnost redizajniranja poslovnog modela trgovinskih kompanija u uslovima ekonomske krize (Bradley & Taylor, 1992; Davies, 2000; Dawson & Larke, 2004; Srinivasan, Rangaswamy & Lilien, 2005).

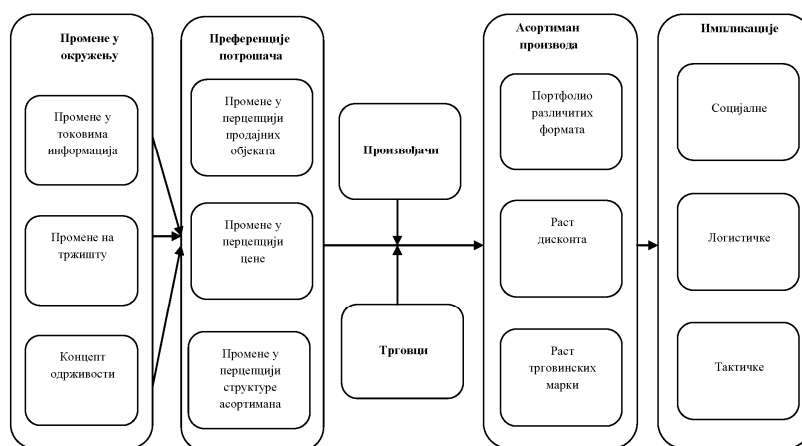
Imajući u vidu identifikovan istraživački gep, u narednom istraživačkom koraku nastojaćemo da potražimo odgovor na prethodno definisano pitanje. U traženju odgovora na postavljeno pitanje ići ćemo postupno, korak po korak.

Pošli smo od činjenice da su inovacije osnovno oruđe marketing-menadžmenta trgovinskih kompanija u savladavanju posledica globalne ekonomske krize. Iz širokog spektra insitucionalnih i funkcionalnih inovacija u trgovinskom sektoru kao najefikasniji odgovor na krizu prepoznali smo: inovativnu strategiju asortimana proizvoda i inovativnu strategiju cena. Nastojaćemo da u interakciji sa inovativnom strategijom asortimana i cena testiramo polaznu hipotezu o implikaciji globalne ekonomske krize na dalji razvoj trgovinskog sektora kroz njegov odgovor na izazove.

*Inovativni pristup strategiji asortimana proizvoda
kao odgovor na krizu*

Različiti poslovni formati, odnosno trgovinske institucije, kreiraju različit „paket ponude“ proizvoda i usluga prilagođen potrebama i zahtevima potrošača. Determinisanje asortimana koji će biti ponuđen potrošačima predstavlja jednu od najvažnijih strategijskih odluka trgovinskih kompanija, s obzirom na to da je neophodno napraviti balans između širine, dubine asortimana i nivoa usluga koje će biti pružene potrošačima (Mantrala et al., 2009, p. 75). Adekvatnim trade-off-om između širine asortimana, njegove dubine i nivoa usluga trgovinske kompanije očekuju da zadovolje potrebe potrošača nudeći „pravi“ asortiman, u „pravo“ vreme i na „pravom“ mestu. Svaki propust u pogledu asortimana za rezultat ima izgubljenu kupovinu, odnosno izgubljenog potrošača, što na duži rok šteti produktivnosti i profitabilnosti poslovanja.

Kako se globalna ekonomska kriza reflektovala na smanjenje kupovne moći potrošača i njihov veći stepen probirljivosti, pred trgovinskim kompanijama se otvorilo i pitanje: kakav asortiman proizvoda i usluga ponuditi potrošačima u uslovima krize? U pokušaju da ukažu na strateške pravce u kreiranju asortimana, a imajući u vidu sve promene u okruženju, grupa istraživača (Dekimpe, Gielsen, Raju & Thomas, 2011, p. 20) razvija inovativni pristup strategiji asortimana proizvoda i usluga polazeći od svog konceptualnog modela, što se može videti sa slike 2.



Slika 2. Konceptualni model strategije asortimana proizvoda

Figure 2. Conceptual model of strategy assortment products

Iz ovog konceptualnog modela mogu se videti uzroci i implikacije promena u strategiji asortimana trgovinskih kompanija, odnosno faktori

koji utiču na razvoj inovativnog pristupa u kreiranju asortimana proizvoda. Tako se kao glavni faktori koji utiču na preferencije potrošača, koje, s druge strane, uslovljavaju promene u asortimanu, navode promene u tokovima informacija, promene u ekonomskom i marketinškom okruženju i koncept održivosti u trgovini (Kotabe & Helsen, 2009, p. 50; Grewal, Levy & Kumar, 2009, pp. 1–14).

Promene u tokovima informacija posledica su brzog i konstantnog razvoja globalnih medija. Savremena informatika i elektronika dovode do svojevrsnog reinženjeringa svih učesnika u lancu snabdevanja. To dovodi do afirmacije novog modela trgovine, poznatijeg u literaturi kao „elektronska-veb-internet“ trgovina. Dolazi do promena u tradicionalnim informaciono-komunikacionim sistemima, s jedne strane, i medijima (televizija, radio) u smislu povećanja njihove fragmentacije, s druge strane. Internet i društvene mreže nalaze svoju primenu u marketing strategiji trgovinskih kompanija. One nude potencijalne benefite proizvođačima, trgovini i potrošačima. Pre svega, internet i društvene mreže dovode do kreiranja čvršćih veza sa potrošačima, koji na ovaj način brže i jednostavnije dolaze do informacija o proizvodima i cenama. Ključni izazov za trgovinske kompanije je kako da ove prednosti prevedu u pozitivne poslovne rezultate. Praksa velikih trgovinskih lanaca pokazuje da se globalne društvene mreže (Facebook, Twiter) koriste kao jeftino sredstvo komuniciranja sa potrošačima i prikupljanja informacija o zadovoljnim i nezadovoljnim potrošačima (Planet Retail, 2009a).

Promene u ekonomskom i marketinškom okruženju utiču na asortiman putem uticaja na preferencije potrošača. Tako globalna ekonomska kriza, ponovo, naglašava važnost makroekonomskih faktora na donošenje marketing odluka, ali i ostvarivanje produktivnosti u celini. Izazov na koji nailaze trgovinske kompanije je pitanje smanjenja troškova reklame, odlaganja uvođenja novih proizvoda u asortiman, kao i pitanje intenziviranja programa trgovinskih marki. Kao što se i sa slike 1 može videti, na ovaj način je i polazna hipoteza ovog istraživanja našla svoje mesto u konceptualnom modelu inovativnog pristupa strategiji asortimana.

Koncept održivost takođe predstavlja jedan od važnih faktora iz okruženja. On je posledica činjenice da su potrošači sve više zainteresovani za organske i eko-proizvode. Tako su organski proizvodi raspoloživi u preko 70% konvenijentnih prodavnica u SAD-u i ove proizvode mnogi trgovci vide kao način da se diferenciraju u odnosu na konkurenciju i povećaju profitabilnost prodajnih objekata (Kotabe & Helsen, 2009, p. 65).

Svi gore navedeni faktori imaju svog uticaja na preferencije potrošača koje dolaze do izražaja kroz njihovu percepciju prodajnih objekata, osetljivost na cene, ali i percepciju različitosti u asortimanu proizvoda. Tako se percepcija prodajnih objekata menja u zavisnosti od njihove veličine, lokacije i širine asortimana, koji su u celini zavisni od

faktora okruženja. Osetljivost na cene je posebno izražena u vremenu krize, što će biti predmet posebne analize u okviru ovog rada. Kada je reč o percepciji različitosti, ona dolazi do izražaja kroz dostupnost pravog proizvoda, na pravom mestu, u pravo vreme i po pravoj ceni. S druge strane, izazov za trgovce je da naprave balans između zahteva potrošača za personalizacijom i personalizacijom proizvoda (Sorensen, 2009, p. 143).

Prethodno sagledani faktori okruženja i preferencije potrošača utiču na trgovinske kompanije u smislu implementacije inovativnog pristupa u strategiji asortimana proizvoda. Osnovne karakteristike inovativne strategije asortimana ogledaju se u ponudi asortimana u različitim poslovnim formatima, u povećanju učešća diskontnih formata i povećanju učešća proizvoda sa trgovinskom markom u strukturi asortimana. Tako internacionalne trgovinske kompanije, da bi diferencirale svoju prepoznatljivost u odnosu na konkurente, razvijaju multi-formatni pristup koji podrazumeva da se poslovni portfolio koga su činili tradicionalni supermarketi proširuje uvođenjem novijih poslovnih koncepata, poput konvencijentnih prodavnica, diskontnih prodavnica, virtualnih prodavnica, ali i prodavnica koje imaju visoko učešće eko i organskih proizvoda (Planet Retail, 2009b). Jedan od najbrže rastućih poslovnih formata u zemljama Zapadne Evrope jeste koncept diskonata i hard diskonata (Steenkamp & Kumar, 2009, p. 92). Hard diskonteri, poput Aldi-ja i Lidl-a, karakteristični su po ograničenom asortimanu u kome dominira trgovinska marka, ograničenim uslugama i vrlo konkurentnim cenama. Sa ekonomskom krizom beleži se povećanje njihovog tržišnog učešća, koje u Nemačkoj i Norveškoj iznosi blizu 30%, dok u Austriji, Belgiji i Danskoj iznosi između 10 i 15% (Planet Retail, 2010).

Uporedo sa povećanjem tržišnog učešća hard diskonata, povećava se i tržišno učešće trgovinskih marki. Tako ona beleži prosečno 40% tržišnog učešća u pet evropskih zemalja (Francuska, Nemačka, Španija, Holandija i Belgija). Takođe, beleži se i zapaženo tržišno učešće u bivšim socijalističkim zemljama, kao što su Poljska (28%), Češka (27%), Slovačka (31%). Ovi podaci potvrđuju hipotezu da ekonomska kriza utiče na razvoj trgovinskog sektora na način da se povećava tržišno učešće trgovinskih marki kao reagovanje potrošača na pad kupovne moći.

Prethodno sagledan inovativni pristup strategiji asortimana proizvoda ima svojih socijalnih, logističkih, kao i taktičkih implikacija. Tako se socijalne implikacije ogledaju u promeni strukture asortimana kroz veće učešće trgovinskih u odnosu na marke proizvođača, orijentaciju na eko i organske proizvode, ali i povećano učešće hard diskonata, što u celini dovodi do društvenih promena i promena navika potrošača. Logističke implikacije ogledaju se u promeni politike transporta, zaliha i formiranju brojnih nabavnih unija od strane trgovaca. Taktičke implikacije ogledaju se u promeni kompozicije instrumenata marketing miksa koja mora biti prilagođena novoj strategiji asortimana.

Inovativni pristup strategiji cena kao odgovor na krizu

Cena je važan instrument marketing miksa, a u samoj trgovini igra izuzetno važnu ulogu, s obzirom na to da se jedan od načina kreiranja i održavanja konkurentske prednosti trgovinskih kompanija bazira na strategiji cena (Čuzović & Sokolov-Mladenović, 2009, pp 152–155).

Kako je ekonomska recesija uzrokovala trend smanjenja kupovne moći potrošača, to cena postaje kritičan faktor uspeha poslovanja trgovinskih kompanija, odnosno njihovih poslovnih formata. Kako bi adekvatno odgovorile na izazove okruženja, trgovinskim kompanijama se nameće potreba praćenja i kontrolisanja okruženja, u cilju identifikovanja kako očekivanih, tako i nepredvidivih promena. Praćenjem okruženja, trgovinske kompanije mogu da intenziviraju uspostavljanje čvršćih odnosa sa postojećim potrošačima, iskoriste mogućnosti kreiranja novih potrošačkih preferencija, ali i da povećaju vrednost koju nude potrošačima. Ovakve trgovinske kompanije su spremne da redefinišu svoje poslovanje, u kome ključno mesto zauzima strategija cena (Grewal, Roggeveen, Compeau & Levy, 2012).

Redefinisanje strategije cena u smislu primene inovativnog pristupa ogleda se u tome da se, pored tradicionalnih i opštepoznatih strategija cena u trgovini³, sve više koriste i strategije cena koje je do sada u praksi koristio mali broj trgovinskih kompanija (Zentes, Morschett & Schamm-Klein, 2007, pp. 187–190). Pre svega reč je o HiLo strategiji (high-low – strategija visoko niskih cena) i strategiji EDLP (every day low price – strategija svakodnevno niskih cena) (Krafft & Mantrala, 2010, p. 417; Levy & Weitz, p. 417).

Kod HiLo strategije trgovinska kompanija ima relativno visoke cene za proizvode iz svog asortimana, pri čemu povremeno vrši sniženje cena u cilju promocije proizvoda i privlačenja potrošača u svoje prodajne objekte. Reč je o strategiji cena koju često koriste supermarketi. Ovakav način pruža mogućnost potrošačima visoke senzibilnosti na cene da kupe željene proizvode, dok trgovinskoj kompaniji pruža mogućnost da kreira sopstveni imidž. S druge strane, trgovinske kompanije koje koriste ovu strategiju cena rizikuju da izgube lojalne potrošače koji su manje osetljivi na cene i koji kupuju proizvode po regularnim cenama jer će oni čekati da proizvodi budu na sniženju. To je naročito vidljivo u uslovima recesije jer se smanjuje broj potrošača koji kupuju proizvode po većim cenama, orijentišući se pre svega na one prodajne objekte koji nude proizvode po nižim cenama.

Iz prethodno navedenih razloga, trgovinskim kompanijama se kao alternativa nudi strategija svakodnevno niskih cena (EDLP). Reč je o strategiji koju već duži vremenski period primenjuje najveća trgovinska

³ Kao strategije cena u trgovini koriste se: cena zasnovana na troškovima, konkurentski orijentisana cena, cena zasnovana na tražnji, kao i vrednosno orijentisana cena u trgovini.

kompanija na svetu (*Wal-Mart*) i zahvaljujući kojoj ostvaruje dugoročnu konkurentsku prednost. Ova strategija podrazumeva da se svi proizvodi iz asortimana nude po konstantno nižim cenama u odnosu na konkurenciju. Zahvaljujući niskim troškovima transporta i skladištenja (usled manje količine robe na zalihama), trgovinske kompanije u mogućnosti su da ponude proizvode po nižim cenama, što vodi povećanju poverenja kod potrošača i kreiranju konkurentске prednosti.

Pored ovih strategija cena, savremena teorija i progresivna praksa poslovanja trgovinskih kompanija u uslovima ekonomske krize iskristalisale su i sledeće inovativne pristupe strategiji cena kroz njihovo smanjenje (Koppale et al., 2009; Grewal et al., 2011):

- promocioni paketi – nudi se veća količina proizvoda po istoj ceni (npr. „10% ekstra za istu cenu“),
- BOGOF („buy one, get one free“ – „kupiš jedan, jedan dobijaš gratis“) – nudi mogućnost potrošačima da kupovinom jednog proizvoda još jedan dobiju besplatno,
- pakovanja sa većim brojem proizvoda – nekoliko proizvoda se nudi u jednom pakovanju po ceni nižoj u odnosu na kupovinu proizvoda pojedinačno,
- kuponi – nude mogućnost potrošačima da ostvaruju pravo na nižu cenu uz pokazivanje kupona, što predstavlja praksu mnogih kompanija,
- povremena sniženja cena ukupnog asortimana proizvoda (npr. „20% niža cena za sve proizvode“).

Prethodno navedena strategijska opredeljenja od strane trgovinskih kompanija za rezultat imaju povećanje prodaje i za nekoliko stotina procenata⁴, što je u uslovima recesije šansa za opstanak na tržištu s jedne i šansa za privlačenje i zadržavanje potrošača s druge strane.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Prethodno istraživanje ukazuje na činjenicu da je inovativnost jedna od alternativa koja se nameće trgovinskim kompanijama u cilju amortizovanja efekata ekonomske krize. Istovremeno, na taj način potvrđuje se i opštepoznato geslo: „Inovirajte, automatizujte ili nestanite sa scene (Ćuzović, 2010, str. 220).“

⁴ Primera radi, američki trgovinski lanac *Wal-Mart* više od deset godina zauzima vodeću poziciju na listi najuspešnijih kompanija po obimu prometa, zahvaljujući inovativnom pristupu u strategiji cena, kao i strategiji asortimana i poslovnih formata. Pored ove kompanije, ilustrativan je i primer nemačkog trgovinskog lanca *Shwarz* (*Lidl*), koji je u toku prvog i drugog talasa ekonomske krize značajno poboljšao svoju poziciju na listi najuspešnijih trgovinskih kompanija (sa 10. na 5. mesto), upravo zahvaljujući strategiji niskih cena, uvođenju trgovinske marke i prodaji proizvoda kroz koncept *hard diskonta*.

Na koji način i u kojoj meri će jedna trgovinska kompanija iskoristiti i primeniti inovativni pristup u strategiji asortimana i strategiji cena, dosta zavisi od karakteristika okruženja i makroekonomskog ambijenta u kome posluje. Iz tog razloga primena inovativnog pristupa, odnosno inovativnost u trgovini, kao rezultat prethodnog istraživanja, može biti sagledana u zavisnosti od nivoa razvijenosti tržišta na kome posluju trgovinske kompanije.

Jedna od najšire prihvaćenih podela tržišta u literaturi, u zavisnosti od nivoa njihove razvijenosti, jeste podela na zasićena, „nova“, odnosno tržišta u nastajanju i manje razvijena tržišta (Goldman, Ramaswami & Krider, 2002). Zasićena tržišta pokrivaju područje Severne Amerike, Zapadne Evrope i deo Azije. „Nova“ tržišta ili tržišta u nastajanju karakteriše brz ekonomski rast i industrijalizacija, tako da se u budućnosti mogu javiti kao zasićena tržišta (Gielsen & Dekimpe, 2007, p. 199). Geografski posmatrano, obuhvataju zemlje BRIK-a (Brazil, Rusija, Indija i Kina), kao i Meksiko, Poljsku, Južnu Afriku, Južnu Koreju i Tursku. Manje razvijena tržišta obuhvataju područje Afrike i pojedine delove Azije i Južne Amerike.

Primena inovacija u trgovini na ovim tržištima biće sagledana kroz tabele 5, 6 i 7, i to imajući u vidu potrošače, legalni – institucionalni okvir, konkurenciju, dobavljače i tehnologiju s jedne i karakteristike okruženja, izazove inovacija i potencijalne dimenzije primene inovacija s druge strane.

Tabela 5. Inovativni pristup u trgovini na zasićenim tržištima (Reinartz, Dellaert, Krafft, Kumar & Varadarajan, 2011)

Table 5. An innovative approach to trade on mature markets (Reinartz, Dellaert, Krafft, Kumar & Varadarajan, 2011)

	Okruženje	Izazovi inovacija	Potencijalne dimenzije primene inovacija	Primeri
Potrošači	-Demografske promene -Visoki životni stil -Niža mobilnost i dohodak -Heterogenost u zahtevima -Individualizacija	-Starenje stanovništva -Lokalno prilagođavanje -Kastomizacija-personalizacija	-Multikanalska integracija -Dizajn proizvoda (trgovinska marka)	-Best-Buy-on-line -J.Crew-lični kupac -Build-A-Bear, Nike-masovna kastomizacija
Legalni – institucionalni okvir	-Održivost -Dinamičnost	-Partnerstvo sa lokalnom zajednicom	-, „Zelene“ inovacije -Ekonomska održivost	-Sainsbury’s-elektronski prevoz -Wal-Mart-eko-ocene
Konkurencija	-Niske barijere za ulazak	-Obrana tržišne pozicije	-Neimitirajuće inovacije	-Rue-lala-jedinstveni

	-Ekspanzija brendova prodajnih objekata -Vertikalna konkurencija	-Razvoj dinamičnih sposobnosti kako bi se odgovorilo na nove izazove	-Prilagođavanje	diskonti -Disney-partnerstvo -Zara-brz lanac snabdevanja
Dobavljači	-Dezintermedijacija -Vertikalna integracija	-Razvoj zajedničkih inovacija sa partnerima -Koordinacija informacija u lancu snabdevanja	-Globalno snabdevanje -Procesna koordinacija sa partnerima	-Wal-Mart-globalno partnerstvo -Aple, Adidas, Nike-prodavnice proizvođača
Tehnologija	-E-trgovina -M-trgovina -Društvene mreže -Identifikacija putem radio frekvencije (RFID)	-Integriranje tehnologija u ponudu proizvoda -Poboljšanje efikasnosti procesa sa novim tehnologijama	-Integracija elektronske i klasične prodaje -Dizajniranje novog iskustva u kupovini	-Sears-multi kanalska komunikacija -Metro-RFID inovacioni centar -Apple-prodajni koncept

Tabela 6. Inovativni pristup u trgovini na tržištima u nastajanju (Reinartz et al., 2011)

Table 6. An innovative approach to trade on emerging markets (Reinartz et al., 2011)

	Okruženje	Izazovi inovacija	Potencijalne dimenzije primene inovacija	Primeri
Potrošači	-Povećanje srednje klase -Povećanje urbanizacije -Mlada populacija -Visoka gustina naseljenosti	-Širenje ponude kroz kontinuiranu distribuciju nivoa dohotka -Različita ponuda prilagođena mladoj populaciji -Razvoj brendova	-Strategija cena prilagođena različitim nivoima dohotka -Strategija asortimana prilagođena različitim tržišnim segmentima -Prodaja pravog proizvoda, na pravom mestu i u pravo vreme	-Airtel -Beijing Xidan -Departmen store
Legalni – institucionalni okvir	-Liberalizacija regulative -Interdržavna pravila i regulative -Redovne promene vladine politike	-Pregovaranje sa lokalnom zajednicom -Frekventne promene u trgovinskoj politici	-Strategijsko partnerstvo sa lokalnim partnerima -Poslovna agilnost i prilagođavanje promenama u politici	-Wal-Mart i Bharti - Huiyuan i Juice Coca-Cola -Globus
Konkurencija	-Diverzifikacija kompanija na tržištu -Prisustvo neorganizovanog trgovinskog sektora	-Kreiranje konkurentске prednosti kroz prikupljanje podataka -Kreiranje	-Fokusiranje na tržišne niše -Fokusiranje na neorganizovane tržišne igrače	-Pepsi, -Coca-Cola -Tesco, -Carrefour -Foschini Chain

	-Internacionalne trgovinske kompanije ulaze na tržište	jedisntvenog brend identiteta		
Dobavljači	-Siromašna transportna infrastruktura -Ograničeni pristup mreži dobavljača	-Dinamičnost lanca snabdevanja -Optimizacija distributivne mreže	-Organizacija lanca snabdevanja prema karakteristikama tržišta	-Reliance Petroleum Ltd. -Tesco i Samsung
Tehnologija	-Ograničena primena informacione tehnologije -Niska penetracija kreditnih kartica	-Primena informacione tehnologije -Fokusiranje na bezgotovinske transakcije i mobilnu tehnologiju	-Primena CRM i SCM	-Reliance Retail

Tabela 7. Inovativni pristup u trgovini na manje razvijenim tržištima (Reinartz et al., 2011)

Table 7. An innovative approach to trade on less developed markets (Reinartz et al., 2011)

	Okruženje	Izazovi inovacija	Potencijalne dimenzije primene inovacija	Primeri
Potrošači	-Visok disparitet u nivou dohotka -Povećanje stope inflacije -Nedostatak osnovnih pogodnosti	-Pozicioniranje i razvoj ponude proizvoda za različite nivoe dohotka -Pružanje pomoći kroz partnerstvo kako bi se ublažila ograničena kupovna moć	-Strategija cena za svaki tržišni segment -Korporativna društvena odgovornost	-PetroJam -Starbucks
Legalni – institucionalni okvir	-Nestabilna vlada -Nedostatak osnovnog ekonomskog fokusa -Međunarodni dužnik	-Lokalno prilagođavanje -Usklađivanje pomoći različitim regionima	-Prilagođavanje poslovnih formata tržištu	-Oriental Weavers Co. -Fertilizer Retail in West Africa
Konkurencija	-Kartelizacija trgovinskog sektora -Decentralizovani i neorganizovani trgovinski sektor -Veliki broj sitnih detaljista	-Istovremeni ulazak na različite teritorije -Prikupljanje informacija	-Strategijsko partnerstvo kroz velike trgovinske lance	-Nakumatt Supermarkets
Dobavljači	-Nedostatak infrastrukture -Siromašna	-Investiranje u lanac snabdevanja -Partnerstvo sa	-Razvoj sopstvenog lanca snabdevanja	-Fast Retailing Co i Grameen

	distributivna mreža -Loša kreditna struktura	dobavljačima -Izgradnja poverenja u partnerstvu		Bank
Tehnologija	-Nepostojanje bankarske infrastrukture -Potrošači bez bankovnih računa	-Osposobljavanje alternativnih načina plaćanja	-Plaćanje putem mobilnog telefona	-M-Pesa

Kao što se i iz prethodnih tabela može videti, svako od ovih tržišta ima svojih karakteristika u pogledu potrošača, zakonsko-pravne regulative, konkurencije, dobavljača i tehnologije. Tako su i mogućnosti primene inovacija, odnosno inovativnost pristupa strategiji asortimana i cena – različite.

Prethodna istraživanja upućuju na zaključak da je na zasićenim tržištima moguća primena konceptualnog modela strategije asortimana proizvoda razvijenog od grupe istraživača (Dekimpe, Gielsen, Raju & Thomas, 2011, p. 20). Implementacija ovog modela posebno mesto nalazi u razvoju trgovinske marke, imajući u vidu intenzivne promene u nivou dohotka, heterogenost u potrebama potrošača, ali i izrazitu kastomizaciju proizvoda, kao neke od ključnih karakteristika zasićenih tržišta. Intenzivna konkurencija na ovim tržištima nameće potrebu permanentne inovativnosti u strategiji cena.

Polazeći od karakteristika tržišta u nastajanju, primena konceptualnog modela strategije asortimana je, takođe, moguća uz implementaciju strategije asortimana koja se prilagođava različitim tržišnim segmentima. Na ovim tržištima trgovinske kompanije najpre kreću od kreiranja jedinstvenog brend identiteta uz postepen razvoj trgovinskih marki za pojedine proizvode. Strategija cena prilagođena je različitim nivoima dohotka s posebnim akcentom na implementaciju strategije svakodnevno niskih cena.

Na manje razvijenim tržištima je, takođe, moguća primena konceptualnog modela strategije asortimana koji u ovom slučaju ima drugačiju dimenziju. Fokusiraju se na pozicioniranje i razvoj ponude proizvoda za različite nivoe dohotka, ali i pružanje pomoći potrošačima kroz partnerstvo kako bi se ublažila ograničena kupovna moć. Imajući u vidu da ova tržišta karakteriše nedostatak infrastrukture, siromašna distributivna mreža i loša kreditna struktura, primena inovacija na ovim tržištima je dosta ograničena.

ZAKLJUČAK

Globalnu ekonomiju je sredinom 2008. godine pogodio talas duboke ekonomske recesije. Pokazalo se da je ovo bio prvi talas krize, dok se svetska ekonomija trenutno suočava sa drugim talasom krize, označenim kao kriza javnog duga. Nijedna država nije ostala imuna na recesiju pa tako ni trgovinski sektor koji je sastavni deo privrednog sistema jedne zemlje. Trgovinske kompanije našle su se pred dvostrukim izazovom. Prvo – kako poslovati u uslovima krize, i drugo – kako biti bolji od konkurencije. U tom smislu mnoge od njih započele su reviziju postojećih poslovnih koncepata. Imajući u vidu ove činjenice, hipoteza od koje se u radu pošlo jeste da ekonomska kriza ima svojih implikacija na trgovinski sektor, odnosno njegov rast i razvoj. U cilju testiranja postavljene hipoteze, istraživanje je koncipirano na način da najpre analizira ključne karakteristike trgovinskog sektora u uslovima ekonomske krize. Analiza je urađena iz dva ugla. Prvo, analizirane su ključne karakteristike trgovinskog sektora na globalnom nivou i u tom smislu korišćeni podaci i pokazatelji 250 globalno najuspešnijih trgovinskih kompanija. Drugo, analizirane su karakteristike trgovinskog sektora Evropske unije u pogledu kretanja obima prometa na nivou EU-27 i nivou evro zone. Podaci pokazuju značajne oscilacije u kretanju obima prometa u trgovini u uslovima ekonomske krize. Nadalje, polazna hipoteza je testirana kroz istraživanje implementacije inovativnog pristupa u kreiranju strategije asortimana proizvoda i strategije cena. Istraživanje je pokazalo da ekonomska kriza potvrđuje opštepoznato geslo: „Inovirajte, automatizujte ili nestanite sa scene“. Pri tome, analizirani su ključni elementi inovativnog pristupa strategiji asortimana i cena, uz isticanje dobre poslovne prakse. Kako bi se ukazalo na mogućnosti primene rezultata istraživanja, poslednji deo rada sagledao je primenu inovacija u trgovinskom sektoru, u zavisnosti od nivoa razvoja tržišta na kome posluju trgovinske kompanije. Analizirana su zasićena, „nova“, odnosno tržišta u nastajanju, kao i manje razvijena tržišta. Svako od ovih tržišta ima svojih karakteristika i specifičnosti koje trgovinskim kompanijama nude različite mogućnosti primene inovativnost pristupa u amortizovanju efekata ekonomske krize.

LITERATURA

- Bradley, K., & Taylor, S. (1992). *Business Performance in the Retail Sector*. Oxford: Clarendon Press.
- Gielsen, K., & Dekimpe, M.G. (2007). The Entry Strategy of Retail Firms into Transition Economies. *Journal of Marketing*, April (71), 196–212.

- Goldman, A., Ramaswami, S., & Krider, R.E. (2002). Barriers to the Advancement of Modern Food Retail Formats: Theory and Measurement. *Journal of Retailing*, 78(4), 281–295.
- Grewal, D., Ailawadi, K.L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P., & Robertson, J.R. (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*, 87(1), 43–52.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14.
- Grewal, D., Roggeveen, A.L., Compeau, L.D., & Levy, M. (2012). Retail Value-Based Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers. *Journal of Retailing*, 88(1), 1–6.
- Davies, K. (2000). The Asian economic recession and retail change: the implications for retailer strategies in Asia. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 10(4), 335–353.
- Dawson, J., & Larke, R. (2004). Japanese retailing through the 1990s: retailer performance in a decade of slow growth. *British Journal of Management*, 15(1), 73–94.
- Dekimpe, M.G., Gielens, K., Raju, J., & Thomas, J.S. (2011). Strategic Decisions in Information-Intensive and Turbulent Environments. *Journal of Retailing*, 87(1), 17–28.
- Deloitte Touche. (2012a). „Global economic outlook – The economic situation for retailers“. <http://www.deloitte.com/consumerbusiness> (преузето 30.10.2012. године).
- Deloitte Touche. (2012b). *Global power of retailing Top 250 highlight* <http://www.deloitte.com/consumerbusiness> (преузето 30.10.2012. године).
- Volume of retail trade up by 0,1% in euro area, (2012). *EUROSTAT*, 141, 3, <http://ec.europa.eu/eurostat/euroindicators> (преузето 31.10.2012. године).
- Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2007). *Strategic Retail Management – Text and International Cases*, Wiesbaden: Gabler.
- Kearney, A.T. (2012). *Global retail expansion: keeps on moving*. <http://www.atkearney.com> (преузето 30.10.2012. године).
- Kopalle, P., Biswas, D., Chintagunta, P.K., Fan, J., Pauwels, K., Ratchford, B.T., & Sills, J.A. (2009). Retail Pricing and Competitive Effects. *Journal of Retailing*, 85(1), 56–70.
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2009). *The Sage Handbook of International Marketing*, London: Sage Publications.
- Krafft, M. & Mantrala, M. (2010). *Retailing in 21st Century*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Levy, M. & Weitz, B. (2009). *Retailing Management*. Boston: McGraw Hill.
- Mantrala, M.K. Levy, M., Kahn, E.B., Fox, E.J., Gaidarev, P., Dankworth, B., & Shah, D. (2009). Why is Assortment planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda. *Journal of Retailing*, 85(1), 71–83.
- Planet R. (2009a). *Social Media & Retailing: How Retailers Are Harnessing Power*. Trend Report.
- Planet R. (2009b). *Global Channel Strategies*. Trend Report.
- Planet R. (2010). *Discounters, Rapid Growth or Gross Myth*. Trend Report.
- Reinartz, W., Dellaert, B., Krafft, M., Kumar, V., & Varadarajan, R. (2011). Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment. *Journal of Retailing*, 87(1), 53–66.
- Sands, S., & Ferraro, C. (2010). Retailers' strategic responses to economic downturn: insights from down under. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (8), 567–575.
- Sorensen, H. (2009). *Inside the Mind of the Shopper: The Science of Retailing*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. (2005). Turning adversity into advantage: does proactive marketing during a recession pay off?. *International Journal of Research in Marketing*, 22 (2), 109–125.
- Steenkamp, J-B.E.M., & Kumar, N. (2009). Don't Be Under-sold. *Harvard Business Review*, 87(12), 90–95.
- Ćuzović, S. (2010). *Inovacije u trgovinskom menadžmentu*. Niš: Ekonomski fakultet.
- Ćuzović, S., & Sokolov-Mladenović, S. (2009). Kreiranje konkurentske prednosti trgovinskih kompanija u uslovima ekonomske krize. U Stanković, L.J. (Ur.), *Tematski zbornik Razvijanje konkurentske prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima ekonomskih integracija* (147–166). Niš: Ekonomski fakultet.
- Ćuzović, S., & Sokolov-Mladenović, S. (2011). Contradictions of trade internationalization – market strengths and weaknesses. In Backović, M. & Karadžić, V. (Ed.). *Selected papers presented at the conference EACES Workshop Market failures and the roles of institutions* (259–279). Belgrade: CIDEF.
- Howe, S. (2003). *Retailing in European union – structures, competition and performance*. London: Routledge.

Sreten Ćuzović, Svetlana Sokolov Mladenović, University of Niš, Faculty of Economics, Niš

ADAPTATION STRATEGIES OF THE TRADING SECTOR TO THE ECONOMIC CRISIS

Summary

The global market is facing changes manifested as the economic recession on the one hand and institutional and functional innovations on the other hand. Scientific and technical progress spawned, on the one hand, a new economic model, better known in the economics literature as the "new economy – knowledge-economy" and, on the other hand, a new business format, the so-called "digital web trading". This caused changes in consumption, not only in buying habits, but also in the perception of value being delivered. In marketing terms, the global customer is "rationalized" and internationalized.

In such circumstances, trade is facing major challenges, especially when the battle for competitive position becomes more difficult and uncertain. Thus, marketing managements of trading companies are required to redefine their business model and adapt to the changing environment. At the same time, there is the question of finding a method for further development of the trading sector in the economic crisis. A challenge for theorists and practitioners is to research and implement new business models of trading companies that are primarily based on an innovative approach.

Owing to the fact that the global economic crisis is reflected in it, the trading sector needs to properly adapt to the new circumstances. The paper emphasizes the necessity of an innovative approach to the strategy of product and service assortment on the one hand and to price strategy on the other hand, which has been recognized by scholars and practitioners in the field of trade, trade management, and marketing. An innovative approach to product assortment strategy is based on the conceptual model of assortment strategy development, which is a landmark for many companies in their strategic response to the challenges of the economic crisis. An innovative approach to

pricing strategies is based on the conceptual model of pricing strategy development, which trading companies can also use as a strategy to adapt to the challenges of the economic crisis. Implementation of these strategies is largely dependent on the characteristics of the markets in which trading companies operate.