

SAVREMENI TREND OVI U UPRAVLJANJU MALOPRODAJNIM MREŽAMA

Nebojša Bojović¹, Nikola Trubint²

¹ Saobraćajni Fakultet, Beograd,

² Javno preduzeće PTT saobraćaja "Srbija"

Sadržaj : Osnovni cilj ovog rada je da prikaže glavne trendove u razvoju Retail-a, delatnosti koja postaje globalni fenomen savremenog sveta.. Aktuelna kretanja u ovoj grani industrije baziraju se na istraživanju kupovne moći, ukusa korisnika, navika, njihove lojalnosti, a pritom se ne zanemaruje potreba za optimizacijom procesa i povećanjem efikasnosti u lancima snabdevanja, upravljanjem i operativom. U prvom delu rada biće data definicija Retaila, klasifikacija delatnosti odnosno prikaz aktuelnih svetskih trendova u upravljanju istim, dok će se potom razmotriti konvergencija ovih aktivnosti sa novim modelom reinženjeringa maloprodajne mreže pošte Srbije.

Ključne reči : retail, mreža, distribucija, upravljanje, pošta

1. Uvod

”Retail” je engleska reč multidisciplinarnog značenja koja se može posmatrati u zavisnosti od konteksta rečenice kao :

Imenica i u tom slučaju ima značenje : ”Prodaja dobara korisnicima – obično u malim količinama preprodajom’ i u suprotnosti je sa terminom ’’wholesale’’ koji označava veleprodaju ”.

Glagol i tom slučaju se prevodi kao :

” be sold at the **retail** level ” – prodaja na nivou maloprodaje

” sell on the retail market ” – prodaja na maloprodajnom tržištu [1]

Retailing (eng.) – *''sektor ekonomije koji nudi proizvode i usluge na prodaju direktno korisnicima, najčešće fizičkim licima''*. On je povezan direktno sa veleprodajom, koja vrši prodaju dobara poslovnim organizacijama, a veoma retko krajnjim korisnicima. [1]

Zbog višestrukog značenje i nemogućnosti nalaženja odgovarajućih izraza u srpskom jeziku, u narednim razmatranjima ovaj skup termina se neće prevoditi. Po definiciji Retaileri su uglavnom organizacije koje se bave distribucijom i marketingom. U konvencionalnom načinu trgovine ove organizacije uglavnom obezbeđuju vezu između različitih velikih kompanija specijalizovanih za proizvodnju i krajnjih pojedinačnih korisnika koji zahtevaju ta dobra na jednom mestu (prodavnici). U sektoru usluga odnosi dobavljača i Retailera su nešto drugačiji, ali generalno Retaileri su uspešni u onom stepenu, u kome uspeju da uspostave poverenje i dodatnu vrednost kako za proizvođače i veleprodavce sa jedne, tako i za krajnje korisnike sa druge strane. Taj cilj je moguće postići :

- Niskim cenama,
- Razvojem miksa proizvoda i usluga,
- Nagradom vernim potrošačima i
- Ostalim poznatim marketing strategijama.

Retail industrija predstavlja jednu od najznačajnijih komponenti tržišne ekonomije. Samo na primer u Sjedinjenim Američkim Državama (egzistira više od milion kompanija koje se bave retail-om) ova grana industrije zapošljava oko 1/5 radno sposobnog stanovništva ili preko 22 miliona radnika, a godišnji obim prodaje iznosi oko 2.7 triliona dolara. Godišnji rast prodaje ukoliko se uzme u obzir inflacija je procenjen na skoro 14 % u periodu 1990-1998. [2]

Nakon uvodnih izlaganja u drugom delu rada prikazaće se osnovna klasifikacija Retail delatnosti, zatim će se u trećem poglavlju predstaviti kratak rezime aktuelnih trendova u ovoj privrednoj grani, dok će se u četvrtom delu rada naglasiti konvergencija aktuelnih svetskih trendova u upravljanju Retailom i novog modela reinženjeringa urbane maloprodajne mreže pošte Srbije.

2. Kategorije Retail-a

Klasifikacija Retail organizacija može se izvršiti na nekoliko načina. Za potrebe raznih statističkih i tržišnih analiza one se uglavnom svrstavaju po vrsti robe koje prodaju. Ukoliko

se koriste sistemi klasifikacije kao što su na primer **SIC** – Standard Industrial Classification ili **NAICS** (North American Industry Classification System) može se ustanoviti klasifikacija prema **najznačajnijoj prodajnoj aktivnosti**. Ta aktivnost generiše najveći profit u paleti proizvoda ili usluga koji se prodaju. Dobar primer za ovaj fenomen je firma “**Kmart**” koja se izvorno bavi distribucijom nameštaja, ali prodaje znatno više odevnih predmeta, tako da se u ovoj klasifikaciji vodi kao prodavac odeće. Najšira moguća podela Retailera sa druge strane je na one koji prodaju postojane i nepostojane proizvode . Suštinska razlika između ove dve kategorije proizvoda je to što se životni vek postojanih proizvoda procenjuje na godinu dana i više, dok se nepostojani proizvodi u maloprodaji mogu držati manje od godinu dana. Postojani proizvodi uključuju artikle kao što su : razni alati, elektronski uređaji, aparati, i motorna vozila , dok se u klasu nepostojanih proizvoda ubrajaju : hrana, lekovi, hemijski proizvodi, proizvodi od papira i slično. Trendovi ustanovljeni predhodnih godina pokazuju da je u ukupnoj Retail prodaji veće učešće nepostojanih proizvoda (58%) u odnosu na postojane . [2] Retaileri se takođe mogu svrstati prema tome da li svoju aktivnost obavljaju u za predviđenim objektima (prodajnim mestima). Dok velika većina Retailera obavlja prodaju na ovaj način, indirektan (non store) Retail je grana industrije koja beleži rapidan rast u svetu. (35 % rasta u periodu 1990-1998. u SAD) . Proizvodi koji se naručuju poštom čine 70% obima prodaje nonstore Retail-a, iako ova kategorija uključuje i direktnu prodaju kao što su telemarketing, servis od vrata do vrata i drugi. Najnoviji oblik ”non store” Retailinga predstavlja e-komerc i World Wide Web. U elektronskoj trgovini distanca do Retailera, veleprodavca ili proizvođača je minimalna za krajnjeg korisnika. Budućnost elektronskog tržišta trgovine se ne može proceniti dugoročno, pošto rapidno raste iz godine u godinu. Troškovi prodaje su minimalni , tako da Retaileri često nude asortiman po nižim cenama od samih proizvođača, koji proizvode prodaju po kataloškim cenama, dok su retaileri u mogućnosti da daju određen popust.

3. Karakteristike savremenog upravljanja maloprodajnim mrežama

U ovom delu rada biće analizirani aktuelni svetski trendovi u razvoju Retail industrije kao što su :

- Integrirani višekanalni Retailing – IMCR (*Integrated Multi Channel Retailing*)
- CRM (*Customer relationship management*) inicijative
- Upravljanje sredstvima za rad od strane dobavljača - VMI (*Vendor Managed Inventory*)
- Retail Analitika [3]

3.1. Integrisani višekanalni Retailing (IMCR)

Integrisani višekanalni retail (IMCR) pretpostavlja integraciju različitih načina prodaja usluga i kanala opsluživanja koje Retailer obezbeđuje korisnicima. Proizvod ili usluga naručen kroz neki od kanala opsluge, može biti isporučen kroz neki sasvim drugi vid opsluživanja, a nakon toga vraćen na neki sasvim drugačiji način. Prednosti ovog pristupa su višestruke. Korisnik štedi vreme i dobija priliku da odluči koji će kanal opsluživanja koristiti, sa druge strane Retailer razvojem procedure otpreme proizvoda, nužno dovodi do smanjenja troškova prouzrokovanih zalihama i viškom radne snage. Na ovaj način ovo integralno rešenje pospešuje ekonomičnije poslovanje, rast prodaje i zadovoljstvo korisnika. Implementacija IMCR-a pretpostavlja sledeće aktivnosti :

- Prikupljane marketinških podataka o navikama korisnika i procena koji kanali opsluge se najčešće koriste
- **Analiziraju se elementi partnerstva, distribucije i model franšizinga** koji su u upotrebi i njihovu mogućnost prilagođenja IMCR-u
- Analiziraju se kritična mesta u sadašnjoj infrastrukturi i neophodni preduslovi za IMCR
- Vršiti se integracija infrastrukture u sledećim oblastima
 - Katalog proizvoda
 - Zalihe i prodaja
 - Cene
 - Transport
 - Servis posle prodaje i
 - Franšizno/Distributivni program i
 - Politika promocije i eventualnih komercijalnih popusta.
- Obezbeđuju se neophodni tehnološki preduslovi za implementaciju IMCR-a kao što su :
 - On-line portal sa katalogom usluga i mogućnošću internet kupovine
 - Integracija sa servisima mobilne telefonije i ostalom "ručnom" opremom
 - Online transakcije plaćanja
 - Vršiti se integraciju jedinica za upravljanje zalihama i razvoj proizvoda
 - Implementiraju se standardi i protokoli kao što su : X12, EANCOM, EDIFACT i XML

3.2 CRM (Customer Relationship Management) inicijative

Strategija korisničkog servisa se menja u poslednjih nekoliko godina, pošto su Retaileri shvatili da je mnogo ekonomičnije zadržati postojećeg korisnika nego animirati novog.

Samim tim počinje era značajnih aktivnosti u ovoj oblasti. CRM i servis su doživeli značajnu tranziciju od pojave "call center" i "front desk" orijentisanih servisa, do mnogo sofisticiranijih programa korisničke lojalnosti i personalizovanog interfejsa. Korišćenje pametnih kartica i inteligentnih kolica su postupci koji imaju za cilj da zadovolje korisnika i poboljšaju posvećenost brendu. Nove tehnologije koje se razvijaju u ovoj oblasti su : upravljanje programom zadržavanja korisnika i kao i program zahvalnosti korisnicima .CRM u oblasti retail-a uglavnom uključuje aktivnosti :

- **Operativni CRM** - uključuje različite aktivnosti i akcije koje imaju za cilj zadovoljenje korisničkih potreba i očekivanja za ponudeni proizvod ili uslugu,
 - *Marketing kampanje*
 - Promocija na medijima
 - Programi lojalnosti
 - Kreiranje promotivnih paketa proizvoda
 - *Korisnički servis*
 - Fokusiranje na kvalitet
 - Posvećeno osoblje , nepostredan kontakt i interakcija
 - Status narudžbine na mobilnom telefonu
 - Uputstvo za upotrebu i vodič za korišćenje
 - Evidentiranje korisničkih navika i važnih sklonosti na "pametnim" karticama
- **Analitički CRM** – koji podrazumeva analize bazirane na korisničkim zapažanjima, a čine ga sledeći elementi :
 - Segmentacija korisnika, kao pomoć pri analizama
 - Evidentiranje reakcija korisnika na novi proizvod ili kampanju,
 - Evidentiranje korisničkih želja i očekivanja,
 - Definisane elemente segmentacije tržišta.
 - Analiza efekata promocija i marketinških kampanja
 - Medijskog pojavljivanja,
 - Odgovora sa različitih geografskih lokacija, ciljnih grupa ili segmenata,
 - Cost/benefit analiza
 - Analize lojalnosti korisnika
 - Uzroci korisničkog osipanja
 - Razlozi za lojalnost korisnika
 - Ukrštanje prodajnih aktivnosti
 - Promocija ostalih proizvoda na bazi prikupljenih detaljnih informacija

- Cena proizvoda
 - Analiza relacija između cene koštanje i prodaje
- Ciljani marketing
 - Usmeravanje kampanja i promocija na određene ciljne grupe potrošača
- Analiza potrošačke korpe u cilju uspostavljanja veza između proizvoda

3.3 Upravljanje sredstvima za rad od strane dobavljača (VMI)

Ovaj pristup upravljanju je karakterističan po tome što je isporučilac odgovoran za manipulaciju osnovnim sredstvima na korisničkom nivou. VMI podrazumeva optimizaciju performansi lanca snabdevanja u kome dobavljač dobija ulogu menadžera. Dobavljači imaju pristup odgovarajućim bazama podataka i pokrivaju poslove generisanja narudžbina, koje se obavljaju po principu transfera dobara i definisanim procedurama vraćanja robe. Princip se može objasniti na primeru različitih poslovnih modela.

Klasičan Poslovni model podrazumeva da : Kada je Retaileru potreban neki proizvod, on distribuira narudžbinu dobavljaču. Tokom celog procesa nabavke ima totalnu kontrolu u smislu količine, vremena isporuke i slično.

VMI definiše sledeći pristup : Dobavljač prima narudžbinu od Retailera u elektronskoj formi (najčešće EDI sistemom putem interneta) iz koje crpi podatke o prodaji i nivou zaliha Retailera. Na osnovu tih podataka kreira isporuku i kasnije upravlja planom popune zaliha. Prema ovom modelu dobavljač, a ne Retailer kreira narudžbinu. U celom ovom procesu vlasništvo nad sredstvima se ne menja u korist dobavljača.

Konsajment (komision) : Podrazumeva isporuku porudžbine na lokaciji retailera i zadržavanje vlasništva nad robom dok ista ne bude prodana. Benefiti VMI modela :

Zajednički benefiti

- Smanjen broj pogrešnih unosa podataka i znatno ubrzan proces,
- Interes obe strane za pružanje boljeg servisa krajnjem korisniku,
- Formiranje i jačanje pravog partnerskog odnosa između retailera i dobavljača i
- Stabilizovano vreme narudžbina za prodaju. Narudžbenice se kreiraju u određenim terminima i mogu se predvideti.

Benefiti Retailera

- Usavršen proces između dobavljača i krajnjeg korisnika,
- Smanjenje broja otprema iz magacina, odnosno broja kategorija proizvoda,
- Smanjenje troškova planiranja i narudžbina,
- Podizanje nivoa servisa na viši nivo obezbeđenjem pravovremenosti nabavke i

- Veći interes i angažman dobavljača da pruži što bolje usluge.

Benefiti dobavljača

- Pristup Retailerovom mestu prodaje u cilju prognoze potreba,
- Smanjenje broja grešaka koji čini Retailer u procesu naručivanja,
- Pristup podacima o zalihama Retailera u cilju definisanja prioriteta
- Mogućnost dobavljača da kreira svoje zalihe pre ispostavljanja narudžbenice. [3]

3.4 Retail Analitika

Retail analitika je oblast koja ima za zadatak da analizira sve aspekte Retail poslovanja od prodaje, preko marketinga, logistike do ponašanja i navika korisnika.

Iz perspektive marketing aktivnosti ona pokriva :

- Segmentaciju i identifikaciju korisnika
- Upravljanje kampanjama
- Afinitet korisnika prema određenim kanalima opsluživanja

Iz perspektive prodaje bavi se :

- Analizom profitabilnosti,
- Analizom ukrštene prodaje (različiti miks proizvoda),
- Analizama tržišta
- Analizom afiniteta korisnika ka određenoj kategoriji proizvoda.

Sa logističke tačke gledišta obavljaju se :

- Analiza tipova proizvoda koji treba da se nađu u zajedničkoj potrošačkoj korpi,
- Analiza karakteristika proizvoda/usluga prema kategorijama istih,
- Analize uticaja cena na obim prodaje proizvoda,
- Identifikacija proizvoda koji imaju najbrži obrt,
- Identifikacija proizvoda koji ostvaruju najveći jedinični profit .

Za korisnički servis obavljaju se :

- Analiza zadovoljstva korisnika pruženom uslugom
- Analiza lojalnosti korisnika

4. Korelacija modela reinženjeringa urbanih maloprodajnih mreža sa aktuelnim trendovima

Novi svetski trendovi u razvoju Retail delatnosti u snažnoj meri korespondiraju sa novim modelom reinženjeringa urbane maloprodajne mreže pošte Srbije [6]. Model se sastoji iz tri relativno odvojene podceline, a to su :

- Definisanje ulaza (inputa) modela reinženjeringa,
- Analitička faza modela reinženjeringa i
- Definisanje i implementacija multidisciplinarnog franšizing programa kao alata reinženjeringa

Koncept predviđa detaljne procedure za izgradnju infrastrukture uz pomoć kontinuiranog i efikasnog prikupljanja svih podataka koji se odnose na maloprodajne aktivnosti upotrebom Geografskog informacionog sistema , a zatim korišćenje istih kroz razvijene analitičke procese koji su definisani preko :

- Analize poslovanja postojećih maloprodajnih punktova
- Analize lokacija maloprodajnih punktova i
- Analize potencijala maloprodajne tržišne zone

Posredstvom snažne podrške različitih baza podataka koje se kreiraju kroz model, moguće je vršiti različite kao pojedinačne , tako i uporedne analize ponašanja korisnika, njihovih navika, odnosno sve te aktivnosti geografski locirati na tržištu, u cilju podrške marketing aktivnostima, a naročito CRM-u (Customer Relationship Managementu). Takođe je predviđeno "sabiranje uticaja" različitih analiza po pojedinačnim parametrima po prioritetu odnosno "težini kriterijuma", odnosno čitav niz tehnika prognoze na principima geodemografskog marketinga . Kako je već naglašeno u delu rada koji se odnosi na IMCR integraciju je potrebno vršiti na svim nivoima, a posao je znatno olakšan ukoliko se Retailer već nalazi u poslovnom odnosu franšizinga sa nekim drugim privrednim subjektom bilo ugovorom o "Pojedinačnom" ili "Master franšizingu". Detaljnijom primenom koncepta reinženjeringa, zapravo implementacijom marketing plana, odnosno uspostavljanjem kanala za pomoć korisnicima (help line) čini se značajan iskorak ka integrisanom višekanalnom Retailingu (IMCR).

Sa druge strane razvojem alata franšizinga razvijaju se posebni odnosi sa dobavljačima kroz definisane logističke procedure alata franšizinga koje značajno smanjuju troškove poslovanja i pojednostavljaju te, u našim uslovima još uvek veoma komplikovane procedure. Značajan deo tih aktivnosti preduzeće koje se bavi maloprodajom delegira kako na primaoca franšize, tako i na dobavljače što nesporno dovodi do optimizacije procesa.

5. Zaključak

Retail industrija se u poslednjoj deceniji izdvaja kao nosilac i indikator ekonomskog rasta i potrošnje energije na globalnom nivou. Ova grana industrije prolazi kroz transformaciju i prelazi u globalni fenomen savremenog sveta, sa konstantnim razvojem i drastičnim promenama. Postignuti ekonomski rast donosi sa sobom još niz ozbiljnih izazova koji su uslovljeni rastom konkurencije na tržištu, koja ima negativan uticaj na ostvareni profit. Pojava interneta kao moćnog oružja maloprodaje, učinilo je ovu granu industrije mnogo ranjivijom i osetljivijom na promene. Krajem poslednjeg veka prioriteta su bili : povećanje produktivnosti, smanjenje troškova i u isto vreme postizanje boljeg korisničkog servisa. Poslednji trendovi u ovoj grani industrije beziraju se na istraživanju kupovne moći i ukusa korisnika, slobodnog vremena, njihove lojalnosti i slično. Iako predhodno pomenute aktivnosti predstavljaju fokus delovanja , još uvek postoje značajne potrebe za optimizacijom procesa i povećanjem efikasnosti u lancima snabdevanja, upravljanju i operativi. Model reinženjeringa urbanih maloprodajnih mreža testiran na pošti Srbije u snažnoj meri korespondira sa aktuelnim trendovima u razvoju ove delatnosti, a naročito u delu respektivne analitičke podrške bazirane na podacima prikupljenih iz geografskog informacionog sistema, podrške CRM-u ne samo u smislu personalizacije korisnika, nego i u pogledu njegovog lociranja i predviđanja kanala za opsluživanje koji će isti koristiti, odnosno integracije različitih kanala prodaje (komunikacije) kako sa korisnicima tako i sa dobavljačima kroz procedure definisane alatima franšizinga.

6. Literatura

[1] Webster English - English Dictionary

[2] Berman B., Evans J.R. ,’’ Retail management : A strategic approach’’, 9th edition, Prentice&Hall, 2005.

[3] Quadri I. " Retailer truth on RFID " , European CEO Magazine , may/june 2005., pp 34-42

- [4] Birkin M., Clarke G., Clarke M, "Retail geography and intelligent network planning" Chichester, Wiley, 2002.
- [5] Fernie J., Sparks L., "Logistics and retail management - Insight into current practice and trends from leading experts" 2nd edition, The Institute of logistics and transport ; London, April 2004.
- [6] Trubint N, Bojović N, "Model reinženjeringa urbanih maloprodajnih mreža" XXIII simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju, Postel 2005, Saobraćajni fakultet Beograd, decembar 2005, Zbornik radova str. 45-55.
- [7] Trubint N., Bojović N., "Reinženjering maloprodajne mreže pošte Srbije", Specijalno izdanje časopisa "Tehnika" 3/2004, Simpozijum o saobraćaju „Savremene Strategije razvoja saobraćajnog sistema" Saobraćajni fakultet, Beograd, jun 2004, str. 383-388.
- [8] Trubint N. "Franšizing u pošti" PostFest, Zlatibor 2004, zbornik radova str 513 -522.

Abstract : *The main goal of this paper is to show the basic trends in Retail industry, which has become a global world phenomena These trends are based on the customer relations, behaviour and loyalty research, and on the other hand. classic approach which considered the optimization models and increase efficiency in the fields of supply chain, distribution and operational management. In the first part of this debate the main characteristics of Retailing, like definition, categorization and modern managementl approach are presented, but later in the second part of the paper discussion is focused on the simialarity and convergency between presented theoretical aspect and new Serbian Postal Urban Retail Reengeenering Model.*

Keywords: retail network, distribution, management, post

THE ACTUAL GLOBAL TRENDS IN RETAIL MANAGEMENT

Nebojša Bojović¹, Nikola Trubint²

¹ Traffic and Transportation Engineering Faculty, Belgrade

² Serbian PTT, Belgrade