

SADRŽAJ

UMESTO UVODA

- KARAKTERISTIKE SAVREMENOG MENADŽERA U TRGOVINI	1
--	---

Prvi deo

KONCEPT TRGOVINSKOG MENADŽMENTA – STRATEGIJSKI PRISTUP

I STRUKTURNE PROMENE I STRATEGIJSKO

UPRAVLJANJE U TRGOVINI

1. Strukturne promene u trgovini krajem dvadesetog veka	7
2. U čemu dolaze do izražaja osnovne zakonitosti razvoja trgovine?	9
3. Višestruki efekti integracije i koncentracije na funkcionisanje i razvoj trgovine i trgovinskih preduzeća	10
4. Konceptualne i teorijske osnove trgovinskog menadžmenta	13
5. Strukturne promene i neophodnost strategijskog pristupa razvoju trgovinskog menadžmenta	14

II DINAMIČNA I SLOŽENA STRUKTURA SAVREMENE TRGOVINE

1. Veliki broj kriterijuma za klasifikovanje trgovinskih preduzeća i trgovinskih objekata	17
1.1. Alternativne klasifikacije institucija u strukturi trgovine	17
1.1.1. Pravne forme vlasništva trgovinskih preduzeća	18
1.1.2. Različite varijante vlasništva prodajnih objekata	21
1.1.3. Ostali kriterijumi za klasifikaciju trgovinskih preduzeća i trgovinske mreže	23
1.2. Strategijski kriterijumi klasifikacije trgovinskih preduzeća	24
2. Složenost definisanja "predmeta" poslovanja trgovinskog preduzeća	26
3. Neophodnost postojanja na tržištu velikih i malih trgovinskih preduzeća	28
4. Postojanje različitih organizacionih oblika i formi trgovine na veliko na unutrašnjem i međunarodnom tržištu	32
5. Dominirajuća uloga velikih mnogofilijalnih trgovinskih preduzeća	39
6. Teorije i koncepti institucionalnih promena u trgovini	43
6.1. Značaj koncepta životnog veka institucija trgovine	43
6.2. Teorija točka maloprodaje	45
6.3. Teorija maloprodajne harmonike	47
6.4. Teorija dijalektičkih procesa	48
6.5. Teorija adaptivnog ponašanja i prirodne selekcije	49
6.6. Doprinos teorija institucionalnih promena konceptu trgovinskog menadžmenta	49

III RAZVOJ STRATEGIJSKOG PRISTUPA U EVOLUCIJI TRGOVINSKOG MENADŽMENTA	51
1. Efekti strukturnih promena u velikoprodaji i maloprodaji na razvoj trgovinskog menadžmenta	51
2. Sve veća potreba za razvojem strategijskog upravljanja u trgovini	54
3. Strategija i politika	57
4. Raznovrsnost područja korporativne i funkcionalne politike trgovinskog preduzeća	59
5. Kritični faktori uspeha trgovinskih preduzeća	61
6. Globalne strategije rasta i razvoja savremene trgovine	63
IV OSNOVNE KARAKTERISTIKE I SADRŽAJ STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA TRGOVINSKOG PREDUZEĆA	67
1. Bazični elementi strategijskog upravljanja	67
2. Osnovne karakteristike strategijskog upravljanja	68
3. Složenost procesa upravljanja u trgovini	70
4. Marketing i finansije kao ključne dimenzije strategijskog upravljanja u trgovini	72
5. Evolucija sadržaja strategijskog upravljanja u trgovini	74
V KONCEPCIJA INTEGRALNOG TRGOVINSKOG MENADŽMENTA	77
1. Kompleksnost trgovinskog menadžmenta	77
2. Funkcije trgovinskog menadžmenta	78
3. Nivoi trgovinskog menadžmenta	83

Drugi deo MARKETING STRATEGIJA

I KONCEPT I SADRŽAJ MARKETING STRATEGIJE U TRGOVINI	89
1. Nastanak trgovinskog marketinga	89
2. Upravljačke implikacije marketinga	91
3. Strategijski pristup razvoju trgovinskog marketinga	94
4. Sadržaj strategije marketinga trgovinskog preduzeća	96
5. Evolucija marketing strategije trgovinskog preduzeća	98
6. Očekivani tokovi u budućem razvoju trgovinskog marketinga	101
II PLANIRANJE MARKETING STRATEGIJE	103
1. Pristup strategijskom planiranju marketinga u trgovini	103
2. Faze strategijskog planiranja marketinga	104
3. Utvrđivanje misije i svrhe postojanja trgovinskog preduzeća	105
4. Istraživanje okruženja i sopstvenih potencijala	108
4.1. Atraktivnost maloprodajnih tržišta	108
4.2. Analiza konkurencije	111
4.3. Analiza sopstvenih mogućnosti preduzeća	112
4.4. SWOT analize za strategijsko fokusiranje i ostvarivanje konkurentne prednosti	114

Treći deo FINANSIJSKA STRATEGIJA

I KONCEPCIJA I OKVIRI RAZVOJA FINANSIJSKE STRATEGIJE TRGOVINSKOG PREDUZEĆA	199
1. Finansijska dimenzija kao integralni deo stratezijskog upravljanja	199
2. Međuzavisnost marketinške i finansijske strategije	200
3. Sadržaj finansijske strategije	202
4. Ciljevi finansijske strategije	203
5. Izgradnja finansijskog programa	204
6. Mogući okviri analize finansijske strategije trgovinskog preduzeća	204
7. Finansijski model integralnog trgovinskog menadžmenta	210
II UPRAVLJANJE PROFITNOM MARŽOM	217
1. Dva pristupa upravljanju maržom i profitom	217
2. Osnovni elementi tradicionalnog upravljanja profitnom maržom	217
3. Upravljanje prodajom	219
4. Upravljanje bruto i neto maržom	223
5. Troškovi u sistemu upravljanja profitnom maržom	225
6. Savremeni pristup upravljanju profitnom maržom	232
7. Mogućnosti primene modela profitne marže u trgovinskoj praksi	235
8. Višestruka upotreba modela prelomne tačke	237
8.1. Metodologija utvrđivanja modela prelomne tačke	237
8.2. Donošenje odluka u domenu mogućeg širenja "paketa ponude" trgovinskog preduzeća	240
8.3. Donošenje odluka u domenu cenovne konkurencije	240
8.4. Donošenje odluka o ostvarivanju neophodnog obima prometa za unapred utvrđeni profit	241
9. Ključni faktori uspeha u procesu upravljanja profitnom maržom trgovinskog preduzeća	243
III UPRAVLJANJE POSLOVNIM SREDSTVIMA	247
1. Značaj upravljanja obrtom poslovnih sredstava u trgovinskom preduzeću	247
2. Obrtni ciklusi poslovnih sredstava	248
3. Ključna područja upravljanja poslovnim sredstvima trgovinskog preduzeća	250
4. Obrt poslovnih sredstava u sklopu analize profitabilnosti	257
5. Model prinosa na angažovana poslovna sredstva	259
IV UPRAVLJANJE KAPITALOM	263
1. Komponente upravljanja izvorima kapitala trgovinskog preduzeća	263
2. Efekti stope zaduženosti na visinu prinosa na sopstveni kapital	265
3. Različite varijante upravljanja finansijskim leveridžom od strane trgovinskih preduzeća	266
4. Međuzavisnost upravljanja poslovnim sredstvima i njihovim izvorima	267
5. Stratezijsko i operativno upravljanje novčanim tokovima (keš-flou)	269

V INTEGRISANJE MARKETING I FINANSIJSKE STRATEGIJE U MODEL	
TOTALNE PROFITABILNOSTI TRGOVINSKOG PREDUZEĆA	273
1. Upravljačke implikacije strategijskog modela profitabilnosti	273
2. Konstruisanje modela totalne profitabilnosti	275
3. Koja strategijska pitanja upravljanja trgovinskog preduzeća apostrofira model totalne profitabilnosti?	278
4. Utvrđivanje maksimalno mogućeg rasta trgovinskog preduzeća	281
5. Komparativna analiza različitih pravaca upravljanja totalnom profitabilnošću u savremenoj trgovinskoj praksi	284
6. Primeri integrisanja marketing i finansijske strategije u totalnom modelu profitabilnosti - slučaj trgovinskih kompanija "WAL-MART" i "Kmart"	288
VI ŠIROKA PRIMENA RAZLIČITIH PODVARIJANTI MODELA	
PROFITABILNOSTI U PRAKSI TRGOVINSKOG MENADŽMENTA	291
1. Izbor indikatora profitabilnosti koji se u trgovinskoj praksi najviše koriste	291
2. Modeli zasnovani na međuzavisnosti bruto marže i investiranih sredstava u zalihe	292
2.1. Utvrđivanje i analiza racia bruto marže i investiranih sredstava u zalihe	292
2.2. Upotreba indikatora GMROI u programiranju profitabilnosti trgovinskog preduzeća	298
2.3. Značajna uloga indikatora GMROI u definisanju strategije asortimana trgovinskog preduzeća	301
3. Modeli direktne profitabilnosti proizvoda	304
3.1. Metodologija direktne profitabilnosti proizvoda zasnovana na tradicionalnoj računovodstvenoj evidenciji i analizi	304
3.2. Utvrđivanje DPP na osnovu modela totalne profitabilnosti	307
3.3. Široka primena DPP u sklopu strategijskog profitnog modela	308
3.4. Internacionalizacija modela DPP	311
4. Primena modela DPP u razvoju trgovinskog menadžmenta	311
4.1. Hijerarhijsko upravljanje merčendajzingom	313
4.2. Uloga DPP u procesu upravljanja operativnom prodajom	317

Četvrti deo

UPRAVLJANJE PRODUKTIVNOŠĆU, PROFITABILNOŠĆU I KONKURENTNOŠĆU

I INTEGRALNOST PRODUKTIVNOSTI, PROFITABILNOSTI	
I KONKURENTNOSTI TRGOVINSKOG PREDUZEĆA	323
1. Neophodnost merenja produktivnosti u sistemu profitabilnosti	323
2. Specifičnosti produktivnosti i profitabilnosti iz ugla konkurentnosti trgovinskog preduzeća	325
2.1. Složenost definisanja tražnje za trgovinskim uslugama	325
2.2. Složenost posmatranja pokazatelja konkurentnosti	326
2.3. Veliki broj faktora od uticaja na produktivnost i profitabilnost	329

3. Dimenzije integralnog merenja produktivnosti i profitabilnosti-----	330
II EFEKTI UPRAVLJANJA MARŽOM I SREDSTVIMA NA PRODUKTIVNOST, PROFITABILNOST I KONKURENTNOST -----	335
1. Efekti upravljanja rasponom marže-----	335
1.1. Efekti porasta obima prodaje na raspon marže-----	338
1.2. Pобољšavanje produktivnosti i profitabilnosti i raspon marže-----	340
2. Efekti integralnog upravljanja poslovnim sredstvima-----	342
III PARCIJALNI EFEKTI UPRAVLJANJA STRUKTURNIM I OSTALIM FAKTORIMA POSLOVANJA -----	345
1. Upravljanje predmetom poslovanja trgovinskog preduzeća -----	345
2. Kapacitet (veličina) trgovinskih preduzeća i poslovnih jedinica -----	346
3. Efekti od "ekonomije obima" u trgovini -----	349
4. Efekti tržišnog potencijala na produktivnost i profitabilnost-----	356
5. Efekti različitih sistema i metoda prodaje -----	358
6. Efekti i ograničenja specijalizacije i standardizacije -----	360
7. Efekti horizontalne i vertikalne kooperacije i integracije-----	362
8. Efekti upravljanja fizičko-distributivnim tokovima robe i usluga-----	363
9. Efekti optimalizacije nivoa zaliha-----	366
IV INTEGRALNO UPRAVLJANJE U TROUGLU PRODUKTIVNOSTI, PROFITABILNOSTI I KONKURENTNOSTI -----	373
1. Konstruisanje integralnog modela produktivnosti i profitabilnosti -----	373
2. Primer korišćenja modela u savremenoj trgovinskoj praksi-----	379
3. Primenljivost modela na nivou strateškog menadžmenta -----	383
4. Integralni pristup realizaciji ciljeva produktivnosti i profitabilnosti-----	391

Peti deo

STRATEGIJA ORGANIZACIONIH PROMENA

I STRATEGIJA I STRUKTURA -----	397
1. Osnove strategije i strukture-----	397
2. Organizaciona implementacija strategije -----	398
3. Sve veća uloga korporativne kulture i sistema vrednosti -----	401
4. Višedimenzionalnost organizacionih promena u trgovini -----	403
II IZGRADNJA ORGANIZACIONE STRUKTURE-----	407
1. Složenost procesa izgradnje organizacione strukture-----	407
2. Principi izgradnje organizacione strukture -----	413
3. Glavne funkcije u organizacionoj strukturi trgovinskog preduzeća -----	416
4. Strateški pristup alternativnim organizacionim formama -----	420
5. Organizacija različitih nivoa strateškog menadžmenta -----	427

6. Centralizacija i decentralizacija kao trajno aktuelno organizaciono pitanje -----	429
7. Problemi koordinacije nabavnih i prodajnih aktivnosti -----	433
8. Organizacione implikacije razvoja trgovinskog marketinga -----	437
9. Evolucija organizacije marketinga -----	441
10. Budući tokovi u daljoj izgradnji organizacione strukture trgovinskog preduzeća -----	443
III ORGANIZACIJA I KADROVI -----	445
1. Uloga kadrova u ostvarivanju produktivne i efikasne organizacije -----	445
2. Sadržaj aktivnosti upravljanja kadrovima -----	448
3. Osnovni preduslovi efektivnog upravljanja kadrovima -----	455
4. Primeri kontrolisanja aktivnosti zaposlenih u savremenoj trgovinskoj praksi -----	458
5. Složenost izbora menadžera u trgovini -----	459

Šesti deo

ETIČKA I PRAVNA OGRANIČENJA SLOBODE TRGOVINSKOG PREDUZETNIŠTVA

I ETIČKA PITANJA TRGOVINSKOG MENADŽMENTA -----	463
1. Značaj etičkih i pravnih pitanja za moderan trgovinski menadžment -----	463
2. Etički standardi u trgovini i trgovinskom menadžmentu -----	464
3. Etička pitanja u nabavnom poslovanju -----	468
4. Etička pitanja u prodajnom poslovanju -----	470
5. Etička pitanja u generalnom trgovinskom menadžmentu -----	471
6. Širi socijalni kontekst etičkih pitanja trgovinskog menadžmenta -----	472
II PRAVNI OKVIRI I OGRANIČENJA TRGOVINSKOG MENADŽMENTA -----	473
1. Ključna opredeljenja u pravnom regulisanju tržišnih odnosa -----	473
2. Pravna regulativa značajna za rast i razvoj trgovinskog preduzeća -----	474
3. Pravna ograničenja u domenu distribucije -----	475
3.1. Ekskluzivni poslovni aranžmani -----	476
3.2. Ekskluzivna teritorija -----	477
3.3. Dualna distribucija -----	477
3.4. Uslovljena prodaja i vezani ugovori -----	478
3.5. Odbijanje partnera i grupni bojkoti -----	479
3.6. Ograničenja u franšiznom poslovanju -----	480
4. Ograničenja u vođenju politike cena -----	481
4.1. Ograničenja u horizontalnom fiksiranju cena -----	481
4.2. Ograničenja u vertikalnom fiksiranju cena -----	482
4.3. Diskriminacija cena -----	484
4.4. Varljive prodajne cene -----	486
4.5. Pljačkaške cene i cene ispod troškova poslovanja -----	487

5. Ograničenja u vođenju politike promocije-----	488
5.1. Principi proporcionalne raspoloživosti i argumentovanosti ekonomske propagande-----	488
5.2. Negativni efekti obmanjivačke ekonomske propagande-----	489
5.3. Nedozvoljena praksa privlačenja potrošača u prodajne objekte-----	489
5.4. Lažno informisanje o visini prodajnih cena i cena konkurenata-----	490
6. Ograničenja u vođenju politike proizvoda i "paketa ponude"-----	490
6.1. Sigurnost proizvoda i povlačenje proizvoda iz prometa-----	491
6.2. Regulativa trgovinske marke i prodaje robe na sivom tržištu-----	492
6.3. Obaveze po osnovu garancija-----	494
6.4. Zaštita patentnih prava-----	496
7. Obaveze trgovinskog preduzeća u oblasti kreditne prodaje-----	496
8. Ograničenja u slobodi operativne prodaje-----	497
9. Eksplozija etičkih i pravnih ograničenja slobode trgovinskog preduzetništva-----	498

Sedmi deo BUDUĆNOST TRGOVINSKOG MENADŽMENTA

I AKTUELNI TOKOVI U TRGOVINI OD ZNAČAJA ZA RAZVOJ TRGOVINSKOG MENADŽMENTA-----	501
1. Ključni tokovi u sferi maloprodaje-----	501
2. Informacije postaju ključna snaga u trgovini-----	503
3. Internacionalizacija maloprodaje i njen razvoj u pravcu globalnog biznisa-----	504
4. Radikalne izmene u tradicionalnom funkcionisanju kanala prometa-----	507
II POTREBA IZGRADNJE NOVOG PRISTUPA INTEGRALNOM TRGOVINSKOM MENADŽMENTU-----	511
1. Izgradnja novih strategija tržišnog pozicioniranja-----	511
2. Intenzivan razvoj trgovinske marke-----	513
3. Od menadžmenta robne marke do menadžmenta integrisane kategorije proizvoda-----	516
4. Novi pristup trgovinskom marketingu i trgovinskom menadžmentu-----	519
5. Nova pozicija proizvođača i maloprodavca u razvoju marketing aktivnosti-----	522
III OČEKIVANE PROMENE U OKRUŽENJU TRGOVINE NA PRAGU 21. VEKA-----	525
1. Novi izazovi iz okruženja-----	525
2. Nove šanse iz okruženja-----	529
IV OČEKIVANE PROMENE U STRUKTURI TRGOVINE I TRGOVINSKOM MENADŽMENTU-----	531
1. Intenzifikacija dinamičnih promena u budućoj strukturi i organizaciji trgovine-----	531
2. Budući trendovi u razvoju trgovinskog menadžmenta-----	534
3. Dominirajuća uloga trgovinskog menadžmenta na pragu 21. veka-----	539

Osmi deo
PRIMER MODERNOG TRGOVINSKOG MENADŽMENTA
KAKO TO RADI "MARKS & SPENCER"

I RAZVOJNE I STRUKTURNE KARAKTERISTIKE	543
1. Zašto primer "Marks & Spencer"	543
2. Laskave ocene o "Marks and Spenceru" ("M&S")	543
3. Razvojne faze "M&S"	545
4. Osnovni strukturni elementi "M&S" i ostvareni rezultati	548
5. U čemu se osnovne tajne uspeha "M&S"?	553
II SADRŽAJ TRGOVINSKOG MENADŽMENTA	557
1. Jedinstveni pristup u kreiranju "paketa ponude"	
u sklopu politike tržišnog pozicioniranja	557
2. Uspešno uspostavljanje dugoročnih poslovnih odnosa sa proizvođačima	560
3. Bliži uvid u tehnološke i organizacione aspekte nabavnog poslovanja	564
4. Širok dijapazon delovanja kompanije u domenu kvalitativne kontrole	568
5. Aktivna politika "M&S" u svim fazama razvoja proizvoda	570
6. Inovacije u domenu upravljanja kadrovima	571
7. Puna afirmacija timskog rada i matične organizacije	573
8. Duga tradicija u razvoju internog i eksternog deoničarstva	579
9. Svestran razvoj socijalno odgovornog biznisa	582
III KRIZA I NOVA RENESANSA "M&S"	589
1. Kraj ere neranjivosti "M&S" i početak ozbiljne krize	
krajem 90-ih godina prošlog veka	589
2. Kriza "M&S" u internacionalizaciji poslovanja	590
3. Na putu oporavka i početka nove renesanse	591
4. Repozicioniranje pojedinih stratejskih poslovnih područja	594
4.1. Odeća i obuća	594
4.2. Prehrambeni proizvodi	594
4.3. Proizvodi za kuću	595
4.4. Revizija lanca snabdevanja	596
4.5. Revizija franšizing odnosa	596
4.6. Finansijske usluge kao značajno stratejsko područje "M&S"	597
5. Umesto zaključka	
- Kreativna i zaokružena strategija marketinga i tržišnog pozicioniranja	598
Literatura	601