

Sadržaj

Prvi deo

Teorijske osnove trgovinskog menadžmenta (1)

| | |
|---|----|
| 1. Definisanje menadžmenta | 2 |
| 1.1. Proces menadžmenta | 2 |
| 1.2. Principi menadžmenta | 3 |
| 2. Marketing menadžment | 7 |
| 2.1. Definisanje strateškog marketing menadžmenta | 7 |
| 2.2. Proces strategijskog planiranja i preduzetničko-menadžerskog odlučivanja | 12 |
| 2.2.1. Principi poslovanja | 12 |
| 2.2.2. Planiranje | 13 |
| 2.2.3. Strategijsko planiranje | 18 |
| 2.3. Organizacija menadžmenta | 21 |
| 2.3.1. Proces organizovanja marketing aktivnosti | 21 |
| 2.3.1.1. Svrha organizacije i organizovanja | 22 |
| 2.3.1.2. Delegiranje poslova i autoriteta | 24 |
| 2.3.1.3. Koordinacija marketinga sa ostalim funkcijama preduzeća | 25 |
| 2.3.2. Operacionalizacija etike kompanije | 26 |
| 2.3.2.1. Operacionalizacija korporativne socijalne odgovornosti | 27 |
| 2.3.2.2. Operacionalizacija korporativne etičke odgovornosti | 27 |
| 2.4. Kontrola i revizija marketinga | 28 |
| 3. Menadžment trgovine | 29 |

Drugi deo

Analiza i odluke (31)

| | |
|---|----|
| 1. Poslovno odlučivanje | 32 |
| 1.1. Teorija donošenja odluka | 34 |
| 1.2. Upravljanje razvojnim poslovanjem trgovinskog društva | 35 |
| 1.3. Strategijsko pozicioniranje trgovinskog društva i proizvoda na tržištu | 37 |
| 1.3.1. Strategijsko pozicioniranje proizvoda na tržištu | 37 |
| 1.3.1.1. Definisanje položaja marke proizvoda na tržištu | 38 |
| 1.3.1.2. Postupak pozicioniranja marke proizvoda | 39 |
| 1.3.2. Strategijsko pozicioniranje trgovinskog društva | 40 |
| 1.3.2.1. Opšte strategije preduzeća | 40 |
| 1.3.2.2. Marketing strategije | 41 |
| 1.3.2.3. Generičke tržišne strategije | 42 |
| 1.3.3. Strategije pozicioniranja trgovinskog društva | 43 |
| 1.3.3.1. Sadržaji pozicioniranja | 43 |
| 1.3.3.2. Proces pozicioniranja | 44 |

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1.3.3.3. | Načini pozicioniranja | 44 |
| 1.3.4. | Proces formulisanja marketing-strategija | 46 |
| 2. | Analiitičke tehnike | 48 |
| 2.1. | Analiza poslovne situacije trgovačkog društva | 48 |
| 2.1.1. | SWOT - matrica | 48 |
| 2.1.1.1. | Analiza snage i slabosti u internom okruženju | 48 |
| 2.1.1.2. | Utvrđivanje glavnih snaga i glavnih slabosti | 49 |
| 2.1.1.2.1. | Glavne snage trgovačkog društva | 49 |
| 2.1.1.2.2. | Glavne slabosti trgovačkog društva | 50 |
| 2.1.1.3. | Analiza resursa | 50 |
| 2.1.1.4. | Analiza šansi i prepreka u spoljašnjem okruženju | 51 |
| 2.1.1.4.1. | Analiza političkog sistema | 51 |
| 2.1.1.4.2. | Analiza ekonomskog okruženja | 52 |
| 2.1.1.4.3. | Analiza kulturne sredine | 52 |
| 2.1.1.4.4. | Utvrđivanje novih šansi i mogućnosti | 52 |
| 2.1.1.4.5. | Utvrđivanje prepreka | 53 |
| 2.1.2. | Du Pont - analiza | 53 |
| 2.1.3. | Portfolio-matrice | 56 |
| 2.1.3.1. | Modeli lokacije | 56 |
| 2.1.3.2. | ADL-portfolio matrica | 56 |
| 2.1.3.3. | Shell-portfolio matrica konkurentske pozicije | 57 |
| 2.1.3.4. | McKinsey-GE portfolio matrica „atraktivnost-snaga„ | 58 |
| 2.1.3.5. | BCG - bazična portfolio matrica „rast : učešće„ | 60 |
| 2.1.3.6. | Modifikovani BCG portfolio koncept | 63 |
| 2.2. | Analiza pozicije sa stanovišta proizvod (asortiman) - tržište | 65 |
| 2.2.1. | Problematiziranje koncepta životni ciklus proizvoda (asortimana) | 65 |
| 2.2.1.1. | Faza uvođenja proizvoda na tržište | 67 |
| 2.2.1.2. | Faza rasta prodaje | 67 |
| 2.2.1.3. | Faza zrelosti proizvoda | 67 |
| 2.2.1.4. | Faza opadanja prodaje | 68 |
| 2.2.2. | Marketing-karakteristike proizvoda i životni ciklus | 68 |
| 2.2.2.1. | Tražnja u odnosu na prirodu proizvoda | 68 |
| 2.2.2.2. | Identifikovanje tražnje komplementarnih proizvoda i supstituta | 70 |
| 2.2.2.3. | Objašnjenje zadataka marketinga u fazama životnog ciklusa proizvoda | 71 |
| 2.2.3. | Objašnjenje oblika kriva životnog ciklusa proizvoda | 72 |
| 2.2.3.1. | Predviđanje oblika i trajanje životnog ciklusa | 73 |
| 2.2.3.1.1. | Tipične promene marketing varijabla tokom životnog ciklusa | 74 |
| 2.2.3.1.2. | Analiza proizvodnog programa po kriteriju životnog ciklusa | 76 |
| 2.2.3.2. | Marketing-strategije u fazama životnog ciklusa | 77 |
| 2.2.3.2.1. | Strategije u fazi uvođenja proizvoda na tržište | 78 |
| 2.2.3.2.2. | Strategije u fazi rasta prodaje | 80 |
| 2.2.3.2.3. | Strategije u fazi zrelosti proizvoda | 80 |
| 2.2.3.2.3.1. | Analiza tržišnih pozicija proizvođača | 80 |
| 2.2.3.2.3.2. | Marketing strategija modifikacije tržišta | 82 |
| 2.2.3.2.3.3. | Marketing strategija modifikacije proizvoda | 83 |
| 2.2.3.2.3.4. | Marketing strategija modifikacije marketing-miksa | 83 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 2.2.3.2.3.5. | Problemi sa proizvodima u fazi zrelosti | 84 |
| 2.2.3.2.4. | Strategije u fazi opadanja prodaje | 85 |
| 2.2.3.2.5. | Strateške odluke o zastarelim proizvodima | 86 |
| 2.2.3.2.6. | Zaključci o konceptu životnog ciklusa proizvoda | 87 |
| 2.3. | Analiza životnog ciklusa tehnologije, tražnje, potrošača i prednosti strategijskog pozicioniranja trgovinskog društva | 88 |
| 2.3.1. | Životni ciklusi tražnja - tehnologije | 88 |
| 2.3.2. | Analiza tehnološkog jaza (gepa) | 91 |
| 2.3.3. | Analiza životnog ciklusa potrošnje u odnosu na dohodak | 92 |
| 2.3.4. | Matrice horizontalnog odlučivanja | 94 |
| 2.3.5. | Prednosti i efekti strategijskog pozicioniranja trgovinskog društva | 98 |
| 2.3.5.1. | Klasifikacija proizvoda po kriteriju napora koje očekuju kupac u kupovini | 98 |
| 2.3.5.2. | Klasifikacija s obzirom na stepen procesnosti proizvoda | 100 |
| 2.3.5.3. | Klasifikacija proizvoda po kriteriju napora i rizika kupovine | 101 |
| 2.3.5.3.1. | Problematiziranje Murphy-Enis modela | 101 |
| 2.3.5.3.2. | Klasifikacija proizvoda u odnosu na ponašanje potrošača | 102 |
| 2.4. | Analiza troškova života i budžetske linije potrošnje | 103 |
| 2.4.1. | Istraživanje troškova života | 103 |
| 2.4.2. | Istraživanje budžetske linije potrošnje | 103 |
| 2.4.3. | Kretanje cena robe široke potrošnje | 105 |
| 2.4.4. | Elementi makroekonomske politike kojom se utiče na povećanje potrošnje | 105 |
| 3. | Istraživanje tržišta i marketinga sa ispitivanjem potrošača | 110 |
| 3.1. | Istraživanje tržišta sa stanovišta tražnje na tržištu | 110 |
| 3.1.1. | Teorijsko definisanje tržišta | 110 |
| 3.1.2. | Definisanje tržišta preduzeća | 111 |
| 3.1.3. | Iznažavanje mogućnosti inoviranja tržišta | 112 |
| 3.1.3.1. | Orijentacija na ukupno ili na osvojeno tržište | 112 |
| 3.1.3.2. | Orijentacija na tražnju | 114 |
| 3.1.3.3. | Analiza tražnje u odnosu na visinu cene | 117 |
| 3.1.4. | Konjunkturna istraživanja | 118 |
| 3.1.4.1. | Konjunkturna klima | 118 |
| 3.1.4.2. | Konjunkturna kretanja u trgovini | 119 |
| 3.1.5. | Predviđanja tražnje i prodaje preduzeća | 120 |
| 3.1.6. | Prognozirane očekivane tražnje ili planiranje funkcije reakcije prodaje | 122 |
| 3.1.6.1. | Teorijske osnove prognozirane tražnje | 122 |
| 3.1.6.2. | Analiza porodičnog budžeta | 124 |
| 3.1.6.3. | Indeks maloprodajne saturacije | 126 |
| 3.1.6.4. | Terotirijalni indeks kupovne moći potrošača | 126 |
| 3.1.6.5. | Konjunkturne zalihe | 127 |
| 3.1.6.6. | Ocena stanja privrede i tražnje za novcem | 127 |
| 3.2. | Istraživanje marketinga | 128 |
| 3.3. | Istraživanje razvojne faze i životnog ciklusa preduzeća | 129 |
| 3.3.1. | Marketing metoda analize situacije | 131 |
| 3.3.2. | Neformalno istraživanje marketinga | 134 |
| 3.3.3. | Benchmarking – upoređivanje sa najboljim | 135 |
| 3.4. | Ispitivanje ponašanja potrošača na tržištu | 136 |

Planiranje trgovinskog društva (139)

| | |
|--|-----|
| 1. Predviđanje ponašanja trgovinskog društva kao pretpostavka planiranja | 140 |
| 1.1. Predviđanje kao pretpostavka planiranja | 140 |
| 1.2. Teorijsko determinisanje ponašanja trgovinskog preduzetnika | 142 |
| 1.2.1. Maksimiziranje profita društva | 142 |
| 1.2.2. Maksimiziranje obima prometa | 143 |
| 1.2.3. Maksimiziranje stope rasta društva | 143 |
| 1.3. Odlučivanje i formiranje planskih pretpostavki | 144 |
| 1.3.1. Marketing-odluka | 144 |
| 1.3.1.1. Područja odlučivanja i analitičke tehnike | 144 |
| 1.3.1.2. Strategijske odluke | 146 |
| 1.3.1.3. Taktičke i operativne odluke | 147 |
| 1.3.2. Proces formiranja planskih pretpostavki (premissa) | 147 |
| 1.3.3. Elementi i proces planiranja marketinga | 148 |
| 2. Strategijsko planiranje | 151 |
| 2.1. Pristup strategijskom planiranju | 151 |
| 2.1.1. Prednosti strategijskog planiranja | 151 |
| 2.1.2. Elementi uspešnosti trgovinskog društva | 152 |
| 2.2. Strateški principi planskog upravljanja | 154 |
| 2.2.1. Upravljanje strategijskom pozicijom | 154 |
| 2.2.2. Upravljanje strategijskim problemima | 155 |
| 2.2.3. Upravljanje na bazi „slabih signala,, i „iznenađenja,, | 155 |
| 2.3. Utvrđivanje kriterijuma za kreiranje plana optimalnog profita | 156 |
| 2.4. Definisanje strateških planskih orijentacija | 157 |
| 2.4.1. Determinisanje marketing politike | 158 |
| 2.4.2. Determinisanje marketing procedura | 158 |
| 2.4.3. Determinisanje marketing pravila | 159 |
| 2.4.4. Determinisanje marketing standarda | 159 |
| 2.4.4.1. Proces standardizacije | 160 |
| 2.4.4.2. Definisanje standarda kojim se determiniše politika, strategija i taktika | 161 |
| 2.4.4.3. Standardizacija procesa izvora | 162 |
| 2.4.4.4. Standardizacija sistema aktiviranja outputa | 163 |
| 2.4.5. Definisanje marketing izuzetaka | 163 |
| 2.4.5.1. Identifikovanje razloga usled kojih može doći do odstupanja | 164 |
| 2.4.5.2. Identifikovanje značaja svakog od utvrđenih razloga odstupanja | 164 |
| 2.4.5.3. Koncept upravljanja izuzecima | 164 |
| 3. Taktičko i operativno marketing-planiranje | 166 |
| 3.1. Planiranje marketing menadžment procesa | 166 |
| 3.1.1. Sažetak planova za voditelje | 167 |
| 3.1.2. Prikaz aktualne planske situacije | 167 |
| 3.1.3. Analiza mogućnosti i rešenja | 167 |
| 3.1.4. Strategija marketinga | 168 |
| 3.1.5. Program akcija | 168 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 3.1.6. | Izveštaj o planiranom profitu | 168 |
| 3.1.7. | Kontrola | 168 |
| 3.2. | Taktičko marketing-planiranje | 169 |
| 3.2.1. | Plan prodaje (asortimana) | 169 |
| 3.2.2. | Plan sopstvene materijalne proizvodnje | 169 |
| 3.2.3. | Plan razvoja sopstvene marke | 170 |
| 3.2.4. | Plan i budžet marketing-miksa | 170 |
| 3.2.5. | Plan prodajnih cena | 170 |
| 3.2.6. | Plan sistema usluga kupcima | 170 |
| 3.2.7. | Plan istraživanja | 170 |
| 3.2.8. | Plan internih mera | 170 |
| 3.2.9. | Plan kadrova | 171 |
| 3.2.10. | Plan nabavke | 171 |
| 3.2.11. | Plan logistike | 171 |
| 3.2.12. | Plan finansija | 171 |
| 3.3. | Operativno marketing-planiranje | 171 |
| 4. | Optimizacija marketing-miksa | 173 |
| 4.1. | Utvrđivanje odnosa između obima prodaje, troškova marketinga i profita | 173 |
| 4.2. | Iznalaženje optimalnog odnosa ulaganja u instrumente marketinga | 174 |
| 4.3. | Optimiziranje marketing budžeta | 175 |
| 5. | Finansijska dimenzija strategije upravljanja trgovinskim društvom | 177 |
| 5.1. | Kreiranje finansijske strategije trgovinskog društva | 178 |
| 5.1.1. | Povraćaj na uložena sredstva | 178 |
| 5.1.2. | Planiranje, analiza i kontrola finansijske gotovine | 179 |
| 5.1.2.1. | Finansijsko upravljanje gotovinom | 179 |
| 5.1.2.2. | Utvrđivanje i održavanje minimalnog salda gotovine | 180 |
| 5.1.2.3. | Strategije ubrzavanja koeficijenta obrta gotovine | 181 |
| 5.1.3. | Planiranje, analiza i kontrola potraživanja od kupaca | 182 |
| 5.1.4. | Planiranje, analiza i kontrola finansijskog upravljanja zalihama | 183 |
| 5.1.5. | Postupak testiranja i kontrole profitabilnosti marketing-ulganja | 183 |
| 5.1.5.1. | Analiza pomoću praga rentabiliteta i ocena elastičnosti trgovinskog društva | 185 |
| 5.1.5.2. | Analiza mogućnosti maksimiziranja profita | 187 |
| 5.2. | Postupak utvrđivanja troškova marketinga | 190 |
| 5.2.1. | Opšti pojmovi o troškovima | 190 |
| 5.2.2. | Finansiranje troškova marketinga | 192 |
| 5.2.3. | Planiranje i analiza troškova marketinga prema prodaji | 193 |
| 5.3. | Primena i ocena finansijske strategije u praksi | 195 |
| 5.3.1. | Sopstvena finansijska sredstva trgovinskog društva | 195 |
| 5.3.2. | Finansijska ulaganja | 197 |
| 5.3.3. | Finansijski aspekti rentabilnosti | 197 |
| 5.3.4. | Finansijsko planiranje i kontrolisanje investicionog projekta | 200 |
| 5.3.4.1. | Metodologija novčanih tokova | 201 |
| 5.3.4.2. | Računovodstvena metodologija | 202 |
| 5.3.5. | Analiza tokova finansijskih sredstava | 203 |
| 5.3.5.1. | Dopunsko izveštavanje o tokovima sredstava | 203 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 5.3.5.2. | Neto-i bruto princip bilansiranja novčanih tokova | 204 |
| 5.3.5.3. | Izveštavanje o tokovima neto obrtnih sredstava | 205 |
| 5.3.6. | Analiza bilansa stanja i bilansa uspeha | 205 |
| 5.3.6.1. | Analiza bilansa stanja | 206 |
| 5.3.6.2. | Analiza bilansa uspeha | 208 |
| 5.3.6.3. | Analiza bilansa plaćanja | 210 |
| 5.3.6.4. | Presecanje bilansa stanja i bilansa uspeha | 211 |
| 5.3.7. | Merenje poslovnih efekata i rizika finansijskim leverage-om | 213 |
| 5.3.7.1. | Poslovni leverage | 213 |
| 5.3.7.2. | Finansijski leverage | 214 |
| 5.3.7.3. | Kombinovani leverage | 214 |
| 5.3.8. | Analiza strukture kapitala | 215 |
| 5.3.8.1. | Tradicionalna teorija analize strukture kapitala | 215 |
| 5.3.8.2. | Modigliani-Millerova teorija analize strukture kapitala | 216 |
| 5.3.9. | Ocena kvaliteta ekonomije preduzeća | 218 |
| 5.3.10. | Poslovno-finansijska analiza pomoću koeficijenata | 220 |
| 5.3.10.1. | Utvrđivanje interne likvidnosti - solventnosti | 221 |
| 5.3.10.2. | Utvrđivanje operativnog poslovnog rezultata | 222 |
| 5.3.10.3. | Analiza rentabilnosti | 223 |
| 5.3.10.4. | Analiza rizika | 223 |
| 5.3.10.5. | Analiza poslovne ekspanzije | 224 |
| 5.3.10.6. | Utvrđivanje eksterne likvidnosti | 225 |

Četvrti deo

Organizovanje trgovinskog društva i primena marketing menadžmenta (226)

| | | |
|-----------|---|------------|
| 1. | Uvod u nauku o organizaciji | 227 |
| 2. | Oblici organizovanosti i karakteristike savremene organizacije | 229 |
| 2.1. | Osnovni tipovi organizacionih struktura | 229 |
| 2.1.1. | Funkcijska organizaciona struktura | 229 |
| 2.1.2. | Divizijska organizacija | 229 |
| 2.1.3. | Matrična organizacija | 230 |
| 2.1.4. | Organizaciona struktura sa strategijskim poslovnim jedinicama | 231 |
| 2.2. | Principi restrukturiranja i izvori promena organizacione strukture | 231 |
| 2.2.1. | Ciljevi i principi organizacione strukture | 231 |
| 2.2.2. | Unutrašnji izvori promena | 233 |
| 2.2.3. | Spoljni izvori promena | 233 |
| 2.2.4. | Problemi u vezi sa organizacionim promenama | 233 |
| 2.2.5. | Proces organizacijskih promena | 234 |
| 3. | Kreiranje inovativne organizacione strukture | 235 |
| 4. | Primena marketinga | 239 |

Kadriranje i vođenje trgovinskog društva (241)

| | |
|---|-----|
| 1. Kadrovska politika i izbor kadrova marketing sektora | 242 |
| 1.1. Proces izbora kadrova | 242 |
| 1.2. Proces vođenja kadrova | 245 |
| 1.2.1. Obučavanje i priprema kadrova | 245 |
| 1.2.2. Ocenjivanje uspešnosti zaposlenih | 246 |
| 1.2.3. Nagrađivanje i unapređivanje uspešnih | 247 |
| 1.3. Planiranje obrazovanja marketind kadrova | 247 |
| 1.4. Proces biranja marketing-vode | 248 |
| 1.5. Ocenjivanje članova marketing-tima | 249 |
| 1.6. Profesionalno sagorevanje marketing-osoblja | 251 |
| 2. Motivacija kao faktor efikasnosti | 255 |
| 2.1. Teorija o ljudskim potrebama | 255 |
| 2.1.1. Opšta teorija sistema | 255 |
| 2.1.2. Opšta teorija o ljudskim potrebama | 257 |
| 2.2. Teorija potrebe za uspehom, druženjem i vlašću | 259 |
| 2.3. Teorija potreba u odnosu na životni ciklus | 260 |
| 2.4. Teorija novac kao motivacija | 260 |
| 2.5. Teorija „higijenskih„ faktora motivacije | 261 |
| 2.6. Teorija motivacionih procesa | 263 |
| 2.6.1. Teorija pojačavanja | 263 |
| 2.6.2. Teorija očekivanja | 265 |
| 2.6.3. Teorija pravičnosti | 266 |
| 2.6.4. Teorija postavljanje ciljeva | 266 |
| 2.7. Savremene teorije motivacija | 268 |
| 2.7.1. Repetitorij teorije motivacija | 268 |
| 2.7.2. Preduslovi funkcionisanja sistema motivacija | 268 |
| 2.7.2.1. Informisanost | 268 |
| 2.7.2.2. Osećanje pripadnosti | 269 |
| 2.7.2.3. Izazov | 269 |
| 2.7.2.4. Educiranost | 269 |
| 2.7.2.5. Fleksibilno nagrađivanje | 270 |
| 2.7.3. Teorija timskog rada | 270 |
| 2.7.3.1. Šta je timski rad? | 270 |
| 2.7.3.2. Timski radi dobar vođa | 271 |
| 2.7.3.3. Načelo poznavanja podređenih | 271 |
| 2.7.3.4. Nečelo kreativnosti podređenih | 272 |
| 2.7.3.5. Princip rešavanja problema podređenih | 272 |
| 2.7.3.6. Načelo suzdržavanja od komunikacije bez argumenata | 272 |
| 2.7.4. Teorija o nejednakosti | 273 |
| 3. Poželjne sklonosti zaposlenih u trgovini | 275 |
| 3.1. Prodaja je „zanat,, i umeće | 275 |
| 3.2. Uklanjanje prepreka i ograničenja koja utiču na dostizanje visokih rezultata prodaje | 276 |
| 3.3. Proces promovisanja i razvijanja vrliha savremenog prodavca | 277 |

Kontrola i revizija marketinga trgovinskog preduzeća (284)

| | |
|---|-----|
| 1. Pristup kontroli marketing-aktivnosti | 285 |
| 1.1. Proces kontrole | 285 |
| 1.2. Vrste kontrole | 286 |
| 1.3. Područja kontrole | 287 |
| 1.4. Strateška kontrola | 288 |
| 2. Određivanje mera za ocenu efikasnosti marketing poslovanja | 290 |
| 2.1. Uspostavljanje kriterijuma kontrole | 290 |
| 2.2. Identifikovanje centara odgovornosti kao osnovne jedinice kontrole | 291 |
| 3. Analiza i kontrola kulture i etičnosti kompanije | 293 |
| 3.1. Analiza i kontrola korporativne socijalne odgovornosti | 293 |
| 3.2. Analiza i kontrola korporativne etičke odgovornosti | 294 |
| 4. Postupak kontrole marketing-strategija | 296 |
| 4.1. Ocena efikasnosti marketinga | 296 |
| 4.2. Provera marketinga | 297 |
| 4.3. Nalazi i preporuke marketing-kontrole | 299 |
| Literatura | 301 |