



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaženja 50, br. 4, 2012, str. 571-597
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

MARKETINŠKA DIMENZIJA INTERNACIONALNIH TRGOVINSKIH KOMPANIJA S POSEBNIM OSVRTOM NA TRŽIŠTE SRBIJE

Sreten Ćuzović*

Svetlana Sokolov-Mladenović*

Rezime: Internacionalizacija trgovine ukazuje na mogući pravac strategije rasta i razvoja trgovinskih kompanija u međunarodnim i globalnim razmerama. Ovakvo poslovanje ne može se odvijati ad hoc, već podrazumeva pažljivo osmišljavanje i usmeravanje aktivnosti. Drugim rečima, neophodno je oprezno sagledavanje mogućih strategija internacionalizacije na bazi jasnih i proverenih marketing smernica. Na taj način do izražaja dolazi marketinška dimenzija internacionalizacije trgovine, što je i predmet istraživanja u ovom radu. Kroz teorijsko-praktično istraživanje pokušaćemo da damo odgovor na pitanja koja se nameću trgovinskim kompanijama u procesu opredeljenja za poslovanje izvan nacionalnog tržišta, a to su: 1) da li poslovati izvan nacionalnog tržišta?, 2) gde nastupiti?, 3) sa kojim programom marketing aktivnosti se predstaviti na inostranom tržištu? Iz tog razloga, u fokusu rada najpre se nalaze teorijske osnove marketinga internacionalnih trgovinskih kompanija, a zatim i praktična analiza s posebnim osvrtom na tržište Srbije.

Ključne reči: internacionalizacija, trgovina, marketing, marketing miks, tržište Srbije

Uvod

Trgovina je brzo prešla put od lokalne do internacionalne aktivnosti. U današnjim uslovima, internacionalizacija trgovine postaje neminovan i nezaustavljiv proces. Oslanjajući se na teorijske eksplikacije, internacionalizaciju je moguće posmatrati s evolutivnog, matričnog i globalnog aspekta. Svi ovi aspekti

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet
sreten.cuzovic@eknfak.ni.ac.rs; svetlana.sokolov@eknfak.ni.ac.rs
UDK 658.8:339, pregledni rad
339.1(497.11)

Primljeno: 27.06.2012. Prihvaćeno: 06.09.2012.

Rad je rezultat istraživanja u okviru projekta br. 179081, finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

ukazuju na činjenicu da je internacionalizacija trgovine strategija sa jakim marketing impulsima. Naime, mnoge trgovinske kompanije ostvarile su zapažene rezultate zahvaljujući širokim marketinškim vidicima i stimulansima. Sve to govori u prilog tezi o međusobnoj povezanosti međunarodnog marketinga i internacionalizacije, odnosno o marketinškoj dimenziji internacionalizacije trgovine. U uslovima rastuće internacionalizacije trgovine, marketing dobija usmeravajuću i savetodavnu ulogu jer neposredno doprinosi upoznavanju međunarodnog poslovnog okruženja i tržišnih mogućnosti, sagledavanju tržišne atraktivnosti i perspektiva pojedinih poslovnih formata, ali i integrisanju svih poslovnih funkcija u pravcu realizacije postavljenih tržišnih ciljeva. S druge strane, marketinško iskustvo i marketinška sposobnost preduzeća predstavljaju značajan faktor uspešne realizacije strategije internacionalizacije trgovine. Otuda i nije slučajno što dolazi do naglog i paralelnog razvoja međunarodnog marketinga, s jedne strane, i internacionalizacije trgovine, s druge strane. Polazeći od ovih činjenica, nameće se potreba analize marketinga internacionalnih trgovinskih kompanija, odnosno istraživanja, selekcije i izbora tržišta za nastup, što je i predmet prvog dela rada. Logičnim sledom, otvara se i pitanje standardizacije versus prilagođavanja „paketa“ ponude zahtevima lokalnog (ciljnog) tržišta. Kako tržište Srbije poslednjih godina postaje atraktivno za internacionalne trgovinske lance, to upućuje na činjenicu da internacionalizacija trgovine nije zaobišla naše tržište. Polazna hipoteza ovog rada jeste da internacionalne trgovinske kompanije imaju svoje marketing smernice i iskustva. U cilju testiranja ove hipoteze, u radu će najpre biti analizirane teorijske osnove marketinga internacionalnih trgovinskih kompanija, s fokusom na istraživanje, selekciju i izbor tržišta za nastup, kao i strategijske opcije u kreiranju „paketa“ ponude. Drugi deo rada, korišćenjem sekundarnih izvora podataka, metoda analize i komparacije, ima za cilj da ukaže na sličnosti i razlike marketinških aktivnosti internacionalnih trgovinskih lanaca na tržištu Srbije. Krajnji cilj rada je da ukaže na marketinški aspekt internacionalizacije poslovanja trgovinskih kompanija na tržištu Srbije.

1. Teorijske osnove marketinga internacionalnih trgovinskih kompanija – istraživanje, selekcija i izbor tržišta za nastup

Marketing aktivnosti internacionalnih trgovinskih kompanija na prvom mestu zahtevaju istraživanje internacionalnog tržišta odnosno tržišta zemalja gde se poslovanje širi. Nakon toga vrši se selekcija i izbor tržišta, na kome se nastupa ili putem standardizovanog „paketa“ ponude ili njegovim prilagođavanjem lokalnim zahtevima. Ove aktivnosti predmet su istraživanja u narednim izlaganjima.

Informacije o internacionalnom tržištu i uslovima pod kojima se posluje predstavljaju ključnu komponentu uspešne marketing strategije onih trgovinskih kompanija koje žele da uđu na to tržište. Informacije se mogu kretati od opštih, u smislu ocene tržišnih mogućnosti do specifičnih, koje se odnose na asortiman proizvoda, cene, promociju i distribuciju. Brojne studije o nastalim greškama u

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

međunarodnom marketingu upućuju na zaključak da je većina grešaka mogla biti izbegnuta da su donosioci odluka bolje poznavali internacionalno (međunarodno) tržište (Cavusquil, Ghauri, Agarwal 2000, 10). Pomenute greške se najčešće javljaju zbog toga što je potreba za istraživanjem tržišta bila ignorisana, zbog neadekvatnog istraživanja, ili grešaka u oceni kulturnih, ekonomskih, političkih i drugih razlika između tržišta.

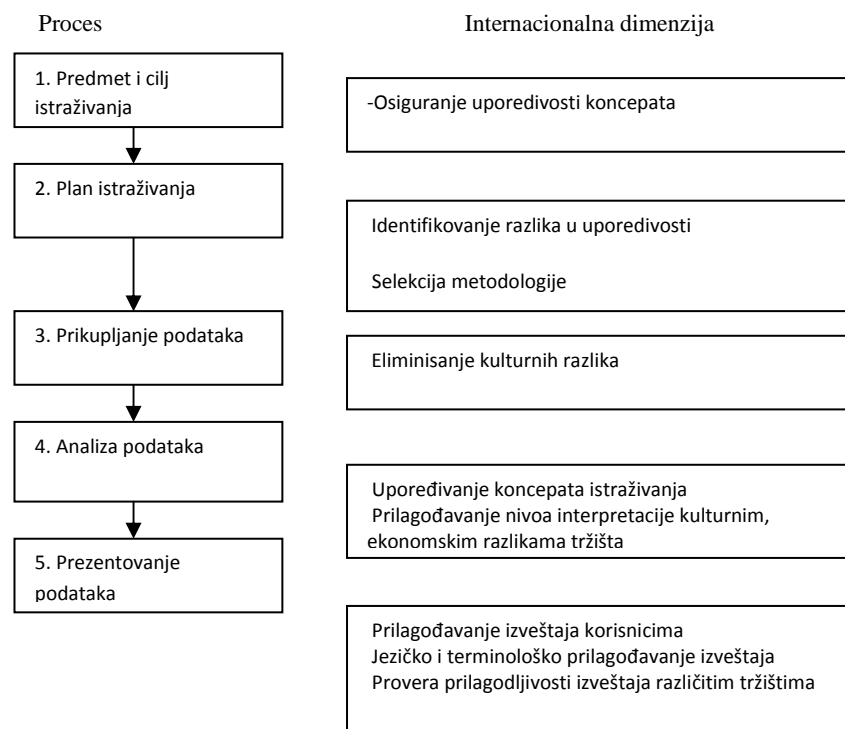
Sama činjenica da trgovinske kompanije šire svoje poslovanje izvan nacionalnog tržišta, ukazuje na potrebu za aktuelnim i tačnim informacijama, koje se dobijaju putem istraživanja tržišta.

Govoreći o istraživanju tržišta, u literaturi postoje brojne definicije (Rakita 2009, 71-78). Najšire prihvaćena je ona koja ukazuje da je to sistematsko prikupljanje, obrada i analiza podataka za dobijanje informacija u cilju donošenja marketing odluka. Suština istraživanja domaćeg i internacionalnog tržišta je ista, s tom razlikom da je okruženje različito. Alati i tehnike koje se primenjuju su isti, pri čemu sam predmet istraživanja varira od zemlje do zemlje.

Nezavisno od toga da li je reč o istraživanju domaćeg ili internacionalnog tržišta, sve informacije koje se dobijaju na ovaj način, mogu se podeliti u tri grupe (Ghauri, Cateora 2006, 151): 1) opšte informacije o tržištu, 2) informacije neophodne za ocenu tržišnih mogućnosti uz anticipiranje socijalnih, ekonomskih i potrošačkih trendova na izabranom tržištu, i 3) specifične tržišne informacije potrebne za donošenje odluka o proizvodu, ceni, promociji, distribuciji i razvoju marketing plana. Kod istraživanja domaćeg tržišta naglasak je na trećoj grupi informacija, s obzirom da su prethodne dve uglavnom raspoložive iz sekundarnih izvora. Kod istraživanja internacionalnog tržišta naglasak je na sve tri grupe informacija, uz širi obim istraživanja koji posebno treba da obuhvati sledeće informacije (Douglas, Craig 1997, 380): 1) Informacije o ekonomiji, 2) Informacije o sociološkoj i političkoj klimi, 3) Informacije o tržišnim uslovima, 4) Informacije o tehnologiji, i 5) Informacije o konkurenciji.

Imajući u vidu široko postavljen predmet istraživanja, kao i potrebu donošenja kompleksnih marketing odluka, istraživanje internacionalnog tržišta je multidimenzionalna aktivnost koja se sprovodi kroz proces komponovan od sledećih faza (Ghauri, Cateora 2006, 151): definisanje predmeta i cilja istraživanja, razvoj plana istraživanja, prikupljanje relevantnih podataka iz primarnih i sekundarnih izvora, analiza i interpretiranje prikupljenih podataka i donošenje zaključaka i prezentovanje rezultata. Iako su faze procesa istraživanja tržišta slične za sve zemlje, razlike u implementaciji posledica su razlike u kulturnim, političkim, ekonomskim i tehnološkim uslovima između zemalja. Ove razlike mogu biti vidljive već kod prve faze procesa istraživanja internacionalnog tržišta – definisanja predmeta i cilja istraživanja. Iz tog razloga, u procesu istraživanja tržišta treba sagledati i njegovu internacionalnu dimenziju, što se može videti sa slike broj 1.

Slika br. 1: Proces istraživanja tržišta i njegova internacionalna dimenzija



Izvor: Douglas, Craig 1997, 154

Ovako sagledan proces istraživanja tržišta primenjuje se za sve zemlje, pri čemu posebno treba imati u vidu njegove internacionalne dimenzije kako bi se istraživanjem tržišta došlo do tačnih i verodostojnih podataka koji će poslužiti za donošenje odluka o izboru zemlje na čije tržište će trgovinska kompanija proširiti poslovanje.

Istraživanjem internacionalnog tržišta ne završavaju se marketinške aktivnosti trgovinskih kompanija koje šire svoje poslovanje izvan nacionalnih tržišta. Početni cilj je realizovan, odnosno kreirana je globalna slika o situaciji na internacionalnom tržištu. Nakon toga, neophodno je odrediti ciljna tržišta, odnosno zemlje u kojima će se poslovati u budućem periodu. Aktivnost selekcije tržišta dodatno čine složenom promene u internacionalnom poslovnom okruženju, koje uključuju formiranje regionalnih trgovinskih grupa, strategijskih alijansi između kompanija i eksponencijalni rast informacionih tehnologija, što u celini utiče na eliminisanje barijera između zemalja i potrebu da se na svet gleda kao na globalni entitet. Kao posledica toga izbor adekvatnog pristupa selekciji tržišta postaje složeniji, pa se kao rešenje primenjuje primena sistemskog pristupa selekciji tržišta od strane svake kompanije pojedinačno (Onkvisit, Shaw 2009, 253).

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

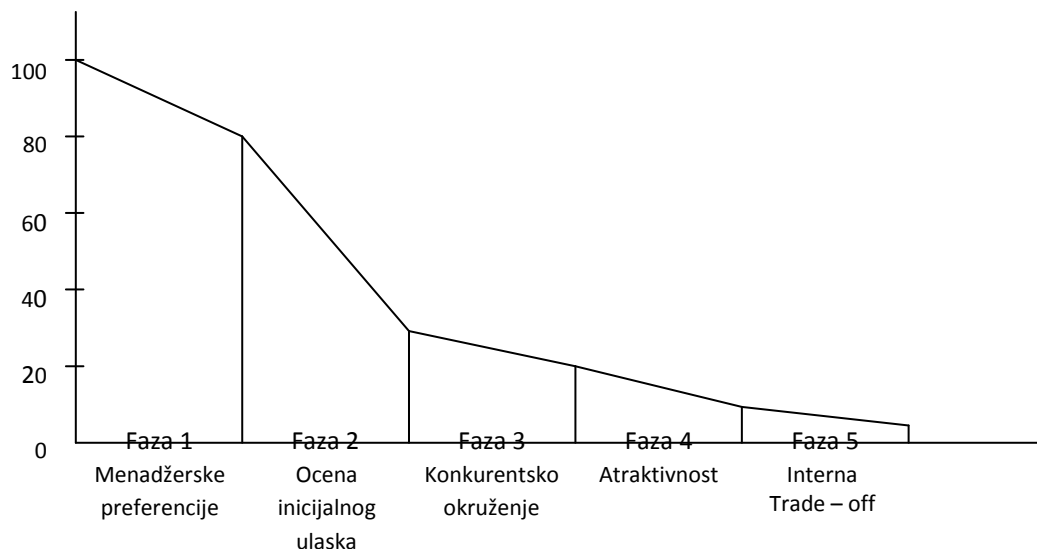
U skladu sa prethodnim, selekcija i izbor internacionalnog tržišta trebalo bi da bude strateška orijentacija trgovinske kompanije, i kao takva deo ukupne poslovne strategije, koja povezuje njenu resursnu bazu, s jedne, i poziciju u odnosu na konkurenciju, s druge strane.

U procesu selekcije i izbora tržišta, koje može da pruži najbolje potencijale za rast i razvoj trgovinske kompanije, neophodno je sagledati karakteristike pojedinih tržišta, kao i stepen do koga su ta tržišta integrisana sa drugima. Posmatrano iz ugla trgovinskih kompanija, poseban akcenat treba staviti na strukturu trgovinskog sektora potencijalnog tržišta, kao i strategiju postojećih i potencijalnih konkurenata (Burca, Fletcher, Brown 2004, 227).

Kako bi se odgovorilo na ove izazove, razvijeni su brojni pristupi selekciji internacionalnih tržišta i izboru najpovoljnijeg za širenje poslovanja. Tako je australijska trgovinska komisija (AUSTRADE User Guide 1990, 55) razvila pristup selekcije internacionalnih tržišta, koji se odvija u dve faze, i to: 1) analiza atraktivnosti inostranih tržišta, i 2) ocena konkurentnosti lokalnih firmi. U prvoj fazi sagledava se atraktivnost pojedinih tržišta na osnovu analize tržišnih karakteristika (stopa rasta, predvidivost rasta, stepen tržišne segmentacije, stepen tržišne koncentracije, raspoloživost proizvoda supstituta i sl.), uslova konkurencije (koncentracija konkurenata, koncentracija izvoznika, kompleksnost sistema distribucije), finansijskih i ekonomskih uslova (strategija cena, uslovi plaćanja, paritet domaće valute, uslovi izvoza, troškovi poslovanja, ulazne barijere) i pravnih i socio-političkih uslova (politička stabilnost, trgovinsko zakonodavstvo, potrošačko zakonodavstvo, licenciranje, zakonodavstvo o stranim ulaganjima, radno zakonodavstvo, zaštita intelektualne svojine). U okviru ove faze izdvajaju se tržišta sa najpovoljnijim konkurentskim, finansijskim, ekonomskim, zakonskim i socio-političkim uslovima. Za ova tržišta, u okviru druge faze, vrši se ocena konkurentnosti lokalnih kompanija, koje mogu biti potencijalni konkurenti trgovinskoj kompaniji. U oceni njihove konkurentnosti sagledavaju se njihove menadžerske karakteristike (resursi, prisustvo u međunarodnim strategijskim alijansama), tržišne karakteristike (efikasnost distributivne mreže, strategija cena, reklama), tehnološke karakteristike (uvođenje savremenih informacionih tehnologija) i karakteristike asortimana proizvoda i usluga (kvalitet proizvoda i usluga, uvođenje novih proizvoda, pakovanje, trgovinska marka). Tržišta sa najpovoljnijim konkurentskim uslovima jesu tržišta na koja će se fokusirati trgovinske kompanije u budućem poslovanju.

Prethodno opisan pristup selekciji internacionalnih tržišta doživeo je svoju modifikaciju i unapređenje od strane autora Toynea i Waltersa, koji su proces selekcije internacionalnih tržišta sagledali kroz pet faza, što se može videti sa grafikona broj 1.

Grafikon br. 1: Proces selekcije internacionalnih tržišta



Izvor: Toyne, Walters 1993, 103

U okviru prve faze određuju se tržišta koja nisu interesantna za trgovinsku kompaniju zbog svojih potencijala rasta, kao i tržišta koja se isključuju iz dalje analize zbog zakonsko-pravnih i političkih ograničenja. Često se dešava da se mnoga tržišta isključe zbog subjektivnih preferencija menadžera (npr. loše iskustvo tokom putovanja u Indiju kao rezultat može da ima isključivanje Indije iz dalje analize od strane menadžera). Kao što se sa grafikona može videti, u okviru ove faze iz dalje analize isključuje se približno 20% zemalja sveta kao potencijalnih tržišta za dalje poslovanje.

Druga faza uključuje ocenu makroekonomskih faktora na internacionalnim tržištima. Opisana kao „ocena inicijalnog ulaska“, ova faza isključuje ekonomski neatraktivna tržišta. U ovom kontekstu, ocenjuje se atraktivnost tržišta sa aspekta političkih i socijalnih uslova, kao i potencijala za dalji rast i razvoj. Cilj je da se oceni postojeća tražnja na tržištu, kao i nezadovoljena tražnja, odnosno tržišne niše koje mogu predstavljati potencijalni izvor generisanja prihoda trgovinske kompanije. Kao što se sa grafikona može videti, u okviru ove faze isključuje se oko 50% zemalja sveta kao potencijalna tržišta.

U okviru treće faze, koja za predmet analize ima 30% zemalja sveta, analiziraju se uslovi konkurencije na potencijalnim tržištima. Pre svega, predmet analize su ulazne barijere (carine, kvote, standardi), izlazne barijere (repatrijacija profita, dividende i kapitala, plaćanje poreza i transfer tehnologije), kao i tržišne barijere (kadrovi, raspoloživost skladišnog prostora, transporta, alokacija resursa). Posebno se u okviru ove faze analiziraju postojeći i potencijalni konkurenti na inostranom tržištu, koji mogu predstavljati pretnju trgovinskoj kompaniji.

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

Četvrta faza procesa selekcije internacionalnih tržišta fokusira se na sagledavanje uslova koji važe na potencijalnim tržištima u smislu efikasnog pristupanja resursima (nabavka iz lokalnih izvora, korišćenje lokalnih distributivnih mreža, pristup lokalnim sredstvima promocije), kao i korišćenja adekvatne strategije, odnosno modela nastupa na tim tržištima. Na primer, ako jedna trgovinska kompanija internacionalizuje svoje poslovanje kroz licencne aranžmane, a na potencijalnom tržištu postoje zakonska ograničenja u pogledu broja licencnih aranžmana koji se mogu realizovati, nastup na tom tržištu može biti pod znakom pitanja. Kao rezultat ove faze, iz dalje analize isključuje se još oko 10% zemalja sveta kao potencijalnih tržišta.

U okviru poslednje faze (interna trade-off analiza) vrši se izbor tržišta na koja će trgovinska kompanija proširiti svoje poslovanje u budućem periodu. U tom kontekstu, ocenjuje se atraktivnost tržišta sa aspekta potrebe za dodatnim ulaganjima i njihove kompatibilnosti sa ciljevima kompanije i mogućnostima kreiranja i održavanja dugoročne konkurentske prednosti. Pravo prvenstva se daje onim tržištima koja zahtevaju manje resursa i čiji su uslovi kompatibilni sa ciljevima trgovinske kompanije i njenim planovima i mogućnostima za održavanje konkurentske prednosti i privlačenje i zadržavanje potrošača. Kao rezultat ove poslednje faze izdvajaju se tržišta koja predstavljaju predmet interesovanja trgovinske kompanije, i na kojima će se realizovati dalje marketing aktivnosti, počev od kreiranja „paketa ponude“, preko strategije cena, distribucije, sve do lokacije prodajnih objekata.

2. Strategijske opcije u kreiranju „paketa“ ponude - globalna standardizacija versus prilagođavanje potrebama odabranog tržišta

Internacionalne trgovinske kompanije, u cilju širenja svog globalnog prisustva, povećanja tržišnog učešća i prevazilaženja problema koji se odnose na saturaciju na postojećim tržištima, kontinuirano pronalaze mogućnosti za rast i razvoj. Kada odluče da započnu poslovanje izvan nacionalnog tržišta, u određenoj zemlji, jedna od suštinskih strateških odluka je da li koristiti standardizovani marketing miks (asortiman proizvoda i usluga, cena, promocija, distribucija, lokacija) i istu marketing strategiju u svim zemljama, ili marketing miks i strategiju poslovanja prilagoditi uslovima lokalnog tržišta. U vezi sa ovim pitanjem, u literaturi iz oblasti međunarodnog marketinga mogu se naći dva dijametralno suprotna tumačenja, pri čemu jedno zagovara tezu o standardizovanom „paketu“ ponude, a drugo potrebu za prilagođavanjem „paketa“ ponude uslovima koji važe na odabranom tržištu.

Tako pristalice standardizovanog „paketa“ ponude svoju tezu opravdavaju činjenicom da potrošači žive u globalnom svetu u kome različita tržišta i uslovi na njima ne predstavljaju determinantu marketing aktivnosti. Po njima, potrošači pripadaju homogenim grupama čije potrebe mogu biti zadovoljene standardizovanim

„paketom“ ponude koji kreiraju internacionalne kompanije. Ovoj grupi teoretičara pripada i Levitt (1983, 100), po kome su uspešne samo globalne kompanije koje su u stanju da potrošačima ponude globalno standardizovani „paket“ ponude proizvoda i usluga.

U svojim teorijskim eksplikacijama, Papavassiliou i Stathakopoulos (1997, 504) navode četiri razloga koji opravdavaju Levittovu tezu. Prvo, omogućava internacionalnim kompanijama da održe konzistentan imidž i identitet brenda na globalnim osnovama. Drugo, minimizira konfuziju kod kupaca koji putuju širom sveta. Treće, omogućava internacionalnim kompanijama da razviju jedinstven strategijski nastup. Četvrto, omogućava kompanijama da ostvare prednosti u ekonomiji obima u oblasti prodaje proizvoda, ali i iskustva koja stižu na pojedinim tržištima.

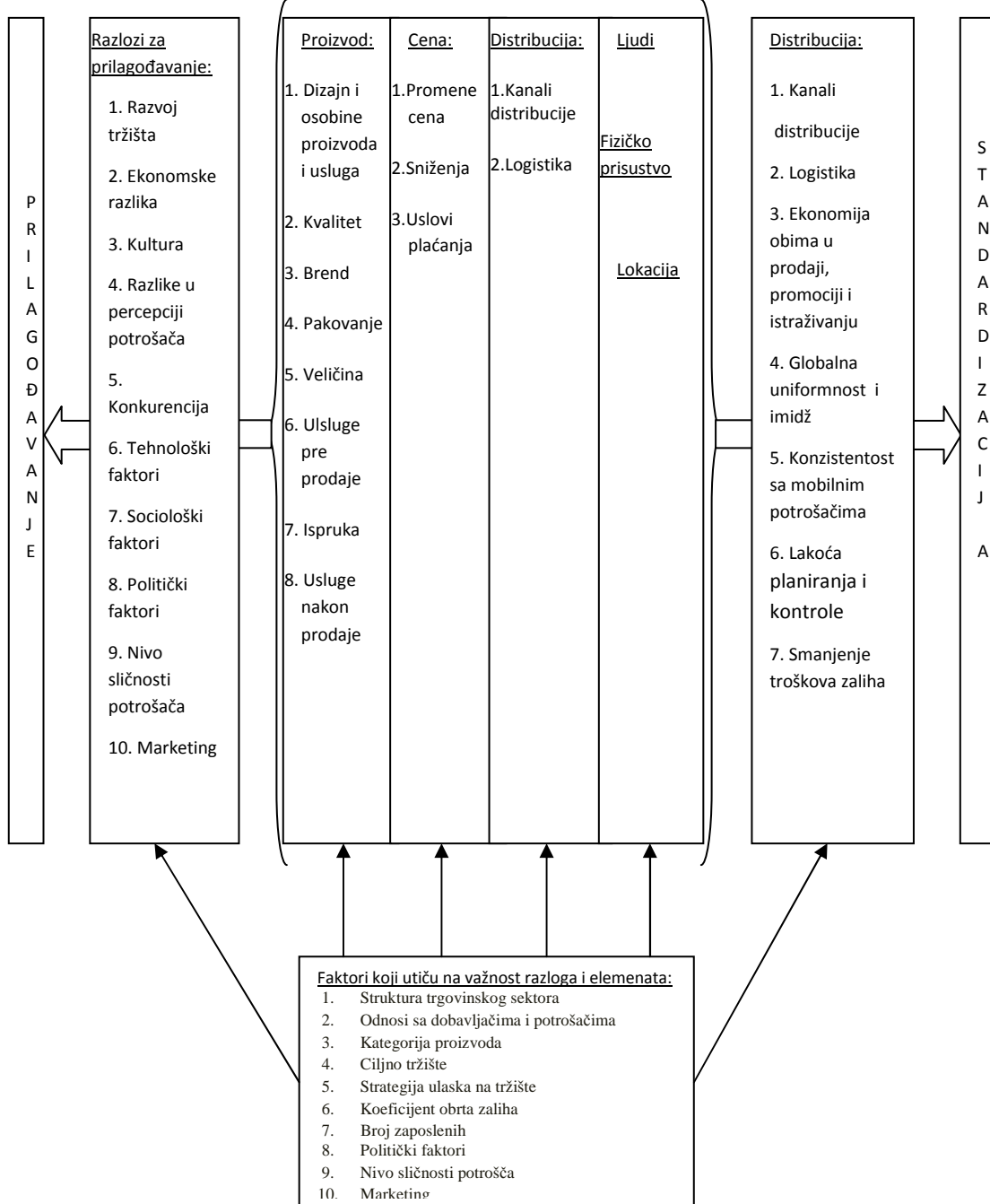
Suprotno teorijskim stavovima Levitta, pristalice adaptacije, odnosno prilagođenog „paketa“ ponude polaze od pretpostavke da je prenamaglašena filozofija globalne standardizacije „paketa“ ponude potpuno kontradiktorna realnim činjenicama. Po njima je standardizacija u najboljem slučaju nepraktična. Tako Ruigrok i Van Tulder (1995, 210) sugerišu da je nemoguće ostvariti tržišnu efikasnost korišćenjem istog marketing miksa i iste marketing strategije u svim zemljama (tržištima). Suština je u prilagođavanju elemenata marketing miksa potrebama i željama potrošača na ciljnim tržištima, zbog razlika u makro i mikromarketinškim faktorima koji determinišu ta tržišta.

Prethodno navedena dijametralno suprotna teorijska tumačenja (standardizacija versus prilagođavanje) odbačena su od strane različitih autora koji ističu da je teško primeniti isključivo jednu strategiju u praksi i naglašavaju važnost simultane primene obe strategije, i standardizacije i prilagođavanja (Choi, Jarboe 1996, 33; Van Raj 1997, 260; Hennessey 2001, 50; Akaka, Alden 2010, 40). Prema njima, kompanije koje šire svoje poslovanje izvan nacionalnog tržišta moraju da inkorporiraju elemente i jednog i drugog pristupa. Dakle, internacionalne kompanije, u ovom slučaju trgovinske, standardizovaće različite elemente marketing miksa i marketing strategiju, s jedne strane, i izvršiće njihovo prilagođavanje kada je to neophodno, u cilju zadovoljenja tražnje na ciljnom tržištu. Na koji način će internacionalne trgovinske kompanije inkorporirati elemente ova dva pristupa zavisi od brojnih determinanti. Vrontis (2001, 290) je ove determinante grupisao u razloge i faktore, što se može videti sa slike broj 2.

Kao što se sa slike može videti, razlozi su one determinante od kojih zavisi da li će se kompanija opredeliti za standardizaciju ili prilagođavanje, odnosno njihovo integrisanje, dok su faktori one determinante koji utiču kako na razloge izbora strategijskih opcija, tako i na instrumente marketing miksa koji se standardizuju i/ili prilagođavaju potrebama lokalnog tržišta.

**Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija
s posebnim osvrtom na tržište Srbije**

**Slika br. 2: Konceptualni pristup standardizovanom ili prilagođenom „paketu“
ponude internacionalnih trgovinskih kompanija**



Izvor: Vrontis 2001, 290

3. Marketinška dimenzija internacionalizacije trgovine – primer tržišta Srbije

Prelaskom na koncept otvorene i moderne tržišne privrede krajem 2000. godine, tržište Srbije postaje atraktivno za inostrane trgovinske kompanije. Dolazak prve inostrane trgovinske kompanije zabeležen je 2002. godine, da bi nakon toga nastupio period intenzivnijeg nastupa inostranih trgovinskih lanaca na naše tržište. Trenutno u Srbiji posluju sledeći inostrani trgovinski lanci: 1. Merkator (Slovenija), 2. Merkur (Slovenija), 3. Energo Tuš (Slovenija), 4. Metro Cash&Carry (Nemačka), 5. Veropoulos (Grčka), 6. Pevec (Hrvatska), 7. Interex – Intermarche (Francuska), 8. Idea (Hrvatska), 9. Mr Bricolage (Francuska) i 10. Delhaize (Belgija).¹ Imajući u vidu strategije poslovanja, vremena dolaska na naše tržište i širenja maloprodajne mreže, predmet naredne analize odnosiće se na sledeće kompanije: 1. Metro Cash&Carry (Nemačka), 2. Merkator (Slovenija), 3. Interex – Intermarche (Francuska), i 4. Idea (Hrvatska) (Ćuzović, Sokolov Mladenović 2011, 295). Korišćenjem relevantnih metoda naučnog istraživanja i zaključivanja, ukazaćemo na ključne karakteristike ovih kompanija, poslovanje na tržištu Srbije, njihove strategije nastupa, kompoziciju instrumenata marketing miksa, konkurentsku prednost, kako bismo komparativnom analizom ukazali na sličnosti i razlike između ovih kompanija, perspektive njihovog daljeg rasta i razvoja na tržištu Srbije, s posebnim akcentom na marketinšku dimenziju internacionalizacije njihovog poslovanja.

3.1. METRO Cash&Carry

Metro Cash&Carry je tržišni lider u veleprodaji koji posluje u okviru METRO Group, trgovinskog lanca koji je treći po veličini u svetu. Grupa je danas prisutna u 31 zemlji sveta na više od 2.2000 lokacija i ima 270.000 zaposlenih. Strukturu METRO Group čine trgovinski lanci koji nezavisno posluju na tržištu: 1) Veleprodajni lanci Metro Cash&Carry, koji su ujedno i najveće članice grupe; 2) Real supermarketi – maloprodajni lanci prehrambene robe; 3) Media Markt&Saturn – evropski tržišni lider, specijalizovan za trgovinu na malo medijskim i drugim električnim uređajima; 4) Galerija Kaufhof – moderne robne kuće.

Metro Cash&Carry, tokom svog istorijskog razvoja, beleži uspeh u razvoju koncepta samousluživanja na veliko. Osnovan 1964. godine u Nemačkoj, ubrzo započinje širenje poslovanja u mnogim zemljama Evrope, Azije i Severne Afrike. Tradicionalni koncept samousluživanja na veliko ove kompanije praćen je socijalnim nasleđem razvoja internacionalne korporativne kulture (Mierdorf, Mantrala, Krafft 2010, 32-36).

Dakle, internacionalna ekspanzija kompanije predstavlja važan element njene korporativne strategije. Tako je za više od četiri decenije poslovanja, Metro

¹ Postoje indicije da će i nemački trgovinski lanac Lidl uskoro proširiti svoje poslovanje na srpsko tržište, s obzirom da je najavio otvaranje svog prodajnog objekta u Subotici.

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

Cash&Carry ostvario zapaženu stopu rasta u zemljama Zapadne Evrope i postao lider u samousluživanju na veliko, poslujući kroz 670 prodajnih objekata u 31 zemlji. Strategija internacionalizacije kompanije fokusirana je na rastuća tržišta Azije i Istočne Evrope, kao i Srednjeg Istoka i Severne Afrike. Većina lokacija na kojima kompanija posluje pripada grupi rastućih regiona, a preko tri milijarde ljudi, što je skoro polovina svetske populacije, živi u zemljama gde je kompanija trenutno prisutna.

Ulaskom na nova tržišta, Metro Cash&Carry čini mnogo više od osiguranja svoje budućnosti: kreira nova radna mesta i često trasira pravac razvoja moderne trgovine i strukture snabdevanja. Kompanija je posvećena socijalnoj odgovornosti, s obzirom da razvija čvrste veze sa lokalnim proizvođačima i potrošačima čime izgrađuje poverenje i povećava uspeh.

Svoj razvoj u Srbiji Metro Cash&Carry je započeo 2005. godine otvaranjem prvog distributivnog centra u Beogradu-Krnjača. Vrednost investicije u tom trenutku iznosila je 15.000.000 evra, zaposleno je 300 radnika, a period izgradnje bio je tri meseca. Dalji razvoj kompanije Metro Cash&Carry odvijao se otvaranjem još po jednog objekta u Beogradu i Kragujevcu 2005. godine, zatim otvaranjem prodajnih objekata u Novom Sadu i Nišu 2006. godine, i jednog objekta u Subotici 2010. godine.

Dakle, Metro Cash&Carry u Srbiji posluje kroz 6 distributivnih centara, odnosno samousluga na veliko. Do sada je kompanija na tržište Srbije ukupno investirala 120 miliona evra i zaposlila oko 1500 radnika (www.metro.rs).

Kao i na ostala tržišta, nastupajući na tržište Srbije kompanija Metro Cash&Carry koristi strategiju direktnog investiranja, konkretno greenfield investicije. Za tržište Srbije kompanija se odlučila analizirajući sve preuslove o kojima smo ranije govorili. Urađena je studija opravdanosti, koja je kao pozitivne aspekte poslovanja u Srbiji markirala: tržišni potencijal, mogućnosti generisanja profita, dobru poslovnu klimu i politiku oporezivanja, političku i finansijsku stabilnost. Pri tome, kroz studiju opravdanosti izvršeno je i istraživanje tržišta, koje predstavlja sastavni deo donošenja odluke o širenju poslovanja u jednoj zemlji.

Poslovanje kompanije na tržištu Srbije bazira se na strategiji prilagođenog „paketa“ ponude zahtevima lokalnog tržišta. Pri tome, ide se na koncept razvoja asortimana čiju strukturu čini oko 80% domaćih proizvoda, što zavisi od sezone, i oko 50% proizvoda pod trgovinskom markom. Trendovi koje je kompanija donela na tržište Srbije su: transparentnost poslovanja, kvalitet proizvoda, usluga i ljudskih resursa, fokusiranost na specifičan tržišni segment (profesionalni kupci), razvoj dugoročnih odnosa sa dobavljačima i potrošačima i B&B koncept poslovanja.

Ono po čemu je kompanija Metro Cash&Carry prepoznatljiva u svetu, a tako i na tržištu Srbije, je uvođenje koncepta samousluživanja na veliko, gde se pod jednim krovom može pronaći širok asortiman proizvoda, namenjen kupcima iz

sektora ugostiteljstva, trgovcima, zanatlijama, koji robu koriste za dalje obavljanje svoje profesionalne delatnosti. Iz ovog možemo markirati primarne grupe kupaca kompanije i prednosti koje im koncept Cash&Carry nudi. Dakle, primarne grupe kupaca kompanije su: 1) HoReKa – hoteli, restorani, kafei, barovi, catering službe; 2) Trgovci – kiosci, STR, benzinske pumpe, knjižare; 3) Ostali profesionalni kupci – uslužna preduzeća, ministarstva, diplomatska predstavništva, udruženja, koja na jednom mestu mogu pronaći sve za opremanje svog poslovnog prostora, kao i proizvode za svakodnevnu upotrebu (deterdženti, kancelarijski materijal, papir za fotokopiranje, skeneri, kompjuteri itd.).

Koncept samousluživanja na veliko ovim kupcima pruža sledeće prednosti: 1) Na jednom mestu, pod jednim krovom, širok spektar proizvoda, olakšava kupovinu, štedi vreme i povećava efikasnost u nabavci; 2) Samoizbor željenih proizvoda; 3) Izuzetno konkurentne cene; 4) Produženo radno vreme 7 dana u nedelji, omogućava kupovinu u svako doba dana u toku nedelje; 5) Redovne isporuke kataloga kojima se kupci informišu o akcijskim proizvodima u određenom vremenskom periodu; 6) 80% asortimana sastavljeno je od proizvoda domaćih proizvođača i dobavljača.

Konkurentna prednost kompanije Metro Cash&Carry na tržištu Srbije bazirana je na dva aspekta. Prvo, razvoj partnerskih odnosa sa dobavljačima i drugo, razvoj partnerskih odnosa sa kupcima.

Razvoj partnerskih odnosa sa dobavljačima inicijalno se bazira na selektovanom pristupu i njihovom izboru, koji sadrži nekoliko ključnih aspekata: 1) kvalitet proizvoda, 2) konkurentnost cena, 3) konstantno osiguranje kvaliteta i izvrsnosti proizvoda u praćenju kvalitativnih i sigurnosnih standarda, 4) pouzdanost u isporukama, 5) efikasnost logistike za svaki distributivni centar, 5) tehnološka infrastruktura, 6) finansijska stabilnost, i 7) poslovanje u skladu sa politikom okruženja.

Ovi aspekti istovremeno ukazuju da kompanija Metro Cash&Carry vrši optimalnu kombinaciju instrumenata marketing miksa, što, s druge strane govori i o marketinškoj dimenziji internacionalnog poslovanja kompanija, o čemu smo već govorili.

Sistem poslovanja Metro Cash&Carry dozvoljava odabir dobavljača upravo na osnovu prethodno navedenih kriterijuma, nakon čega započinje kooperativni aranžman koji dobavljače obavezuje na poštovanje svetski priznatih standarda: ISO 9000, ISO 14000, IFC (International Food Standard), HACCP, CODEX ALIMENTARIUS. Na taj način se pruža garancija poslovanja u skladu sa zadovoljenjem kontrole kvaliteta. Krajnji cilj je da se obezbedi visok kvalitet pružene usluge, koji se odnosi kako na proizvode u prodajnim objektima, tako i na način poslovanja i način pružanja usluge u 40 godina dugoj tradiciji poslovanja.

U želji da sačuva visok kvalitet proizvoda, u Metro Cash&Carry objektima sprovodi se detaljna interna kontrola proizvoda. Kontrola se sprovodi u pogledu:

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

osiguranja kvaliteta svih proizvoda, proizvodnje proizvoda pod trgovinskom markom i uvoza.

Posebno važan aspekt razvoja partnerskih odnosa sa dobavljačima odnosi se na proizvodnju proizvoda pod Metro trgovinskom markom. Proizvod Metro trgovinske marke jeste onaj proizvod koji se proizvodi ekskluzivno za Metro i ni za koga drugog. U svom poslovnom portfoliju kompanija Metro ima preko 200 trgovinskih marki, a u Srbiji je započeta proizvodnja proizvoda pod nazivom: Aro, Horeca Select, Sigma i Fairline. Proizvode koji na ambalaži imaju oznaku Aro karakteriše kvalitet i niska cena, dok su proizvodi sa oznakom Horeca Select namenjeni prvenstveno ugostiteljima.

Metro u Srbiji saraduje sa više od 1.000 proizvođača i dobavljača. Projekat pokrenut 2007. godine do sada je ostvario sledeće rezultate: 1) saradnja sa 56 proizvođača u proizvodnji sa trgovinskom markom, 2) 320 lokalno proizvedenih proizvoda sa trgovinskom markom, 3) 10 proizvođača koji izvoze, 4) 70 proizvoda koji se izvoze, 5) zemlje u koje se izvozi: Češka (4 proizvoda), Ukrajina (19 proizvoda), Mađarska (20 proizvoda), Rumunija (1 proizvod) i Hrvatska (preko 50 proizvoda).

Drugi aspekt izgradnje i održavanja konkurentske prednosti na tržištu Srbije, Metro Cash&Carry bazira na razvoju partnerskih odnosa sa kupcima, s obzirom da je reč o specifičnom tržišnom segmentu koji proizvode kompanije koristi za dalje poslovanje. U tom kontekstu, „paket“ ponude, cene, promocija i usluge distribucije prilagođene su zahtevima ovog ciljnog segmenta.

U prilog ovoj činjenici ide i projekat pod nazivom „Partnerski odnos sa kupcima“, koji je kompanija razvila poslujući na tržištu Srbije. Karakteristike ovog projekta ogledaju se u sledećem: 1) projekat za cilj ima unapređenje poslovanja malih trgovaca; 2) kroz pravila uređenja prodajnog prostora kupcima se pruža puna podrška; 3) projekat se sprovodi uz učešće zaposlenih kompanije Metro kroz pružanje konsultantskih saveta; 4) krajnji rezultat jeste postizanje bolje ponude za krajnje potrošače i prednosti u odnosu na konkurenciju; 5) učešće u projektu „Partnerski odnos sa kupcima“ omogućeno je svim sadašnjim i budućim profesionalnim kupcima kompanije.

Implementacija ovakvog projekta od strane sitnih trgovaca omogućava im ostvarenje višestrukih koristi, posebno iz razloga što su ugroženi konkurencijom velikih trgovinskih lanaca. Krajnji rezultat jeste povećanje obima prodaje i sitnih trgovaca i kompanije Metro, što vodi jačanju konkurentske prednosti i poslovnih performansi.

Osnove konkurentske prednosti kompanije Metro usmerene su na kreiranje različitosti u odnosu na konkurenciju. Ovakav način poslovanja dovodi nas do zaključka o implementaciji strategije diferenciranja od strane kompanije Metro, koja je zasnovana na izgradnji partnerskih odnosa sa dobavljačima i kupcima, o čemu smo već govorili.

Osim toga, izgradnja konkurentne prednosti kompanije Metro na bazi prethodno analiziranih aspekata, dovela ju je do nivoa da trenutno ostvaruje 221 miliona evra prometa, 8% tržišnog učešća.

3.2. Mercator-S, d.o.o.

Mercator Grupa je jedna od najvećih i najuspešnijih trgovinskih lanaca u Jugoistočnoj Evropi, vodeći trgovinski lanac u Sloveniji i sve afirmisaniji lanac na tržištima Srbije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Albanije i Makedonije. Reč je o tržištima koja brzo rastu i na kojima se u velikim gradovima otvaraju trgovinski centri zbog broja stanovnika i njihove kupovne moći. Cilj kompanije je da na ovakav način stekne značajno tržišno učešće i na svakom tržištu postane prvi ili drugi po veličini trgovinski lanac.

Najvažnija i najšira aktivnost Mercator Grupe odnosi se na maloprodaju i veleprodaju proizvoda prehrambenog i neprehrambenog tipa, koji se nude u okviru različitih poslovnih formata. Trenutno strukturu Mercator Grupe čine sledeće kompanije, koje se bave trgovinskom delatnošću: 1) Mercator IP, d.o.o. (Slovenija), 2) Mercator-H, d.o.o. (Hrvatska), 3) Mercator-BH, d.o.o. (Bosna i Hercegovina), 4) Mercator-B, d.o.o. (Bugarska), 5) Mercator-S, d.o.o. (Srbija), 6) M-BL, d.o.o. (Bosna i Hercegovina), 7) Mercator-A, sh.p.k. (Albanija), 8) Mercator-Mex, do.o. (Crna Gora)

Mercator Grupa ima svoju viziju, misiju i strateška opredeljenja koja su ista za sva tržišta na kojima posluje, a tako i za tržište Srbije, na kome posluje počev od 2002. godine (Annual Report 2010, 13-14).

Vizija kompanije je da bude vodeći trgovinski lanac prehrambenih proizvoda i proizvoda. Misija kompanije je da svojim poslovnim aktivnostima ostvaruje: koristi za potrošače pružanjem kvalitetnih trgovinskih usluga, visokim kvalitetom robe i konkurentskim cenama; koristi za zaposlene obezbeđivanjem bezbedne i prijatne radne sredine i pružanjem mogućnosti za lični i stručni razvoj; koristi za dobavljače saradnjom u razvijanju kvalitetnih i originalnih proizvoda i obezbeđivanjem mogućnosti za rast u Sloveniji i na stranim tržištima; koristi za vlasnike obezbeđivanjem profitabilnog poslovanja, povećanjem poslovne efikasnosti i povećanjem tržišne vrednosti preduzeća; koristi za šire okruženje odgovornim odnosom prema prirodnoj i društvenoj sredini i poštovanjem poslovne etike i društvenih vrednosti u svim oblastima delovanja.

Vrednosti korporativne kulture Mercator Grupa baziraju se na sledećem: 1) kompaniju povezuje poverenje i međusobno poštovanje; 2) niko ne poznaje želje kupaca bolje od kompanije; 3) poslovanje kompanije je u svakom trenutku i na svim nivoima transparentno i u duhu korporativne kulture; 4) kompanija se širi putem čvrste korporativne kulture.

Iz prethodno definisane vizije, misije i vrednosti korporativne kulture proizilaze i dalja strateška opredeljenja Mercator Grupe:

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

- Najveći trgovinski lanac u Sloveniji, kroz: poboljšanje konkurentnosti „paketa ponude“ i razvoj sopstvene maloprodajne mreže;
- Vodeći trgovinski lanac na tržištima Jugoistočne Evrope, kroz: strategijske alijanse i razvoj sopstvene maloprodajne mreže;
- Ulazak na nova tržišta, kroz: kupovinu atraktivnih lokacija, razvoj sopstvene maloprodajne mreže i strategijske alijanse;
- Razvoj „paketa ponude“, kroz: pozitivnu sinergiju različitih proizvoda u asortimanu, uvođenje proizvoda sa potencijalima dugoročnog rasta i profitabilnosti na ciljnim tržištima i unapređenje dugoročne konkurentne prednosti;
- Profitabilno poslovanje, kroz: ostvarivanje zadovoljavajućeg nivoa trgovinske marže, racionalizaciju troškova i povećanje produktivnosti i povećanje prinosa na uloženi kapital.

Mercator Grupa je na tržište Srbije ušla 2002. godine izgradnjom i otvaranjem trgovinskog centra na Novom Beogradu. Dakle, koristila je strategiju direktnog investiranja, da bi ovu strategiju proširila 2006. godine akvizicijom kompanije Holding Rodić M&B, najpre sa 88% kapitala, a zatim i sa 100% vlasništva nad kapitalom pomenute kompanije. Do sada je kompanija investirala 80 miliona evra u srpsko tržište i zaposlila 3700 radnika (www.mercator.rs). Nastupu na srpsko tržište prethodila je i izrada studije opravdanosti koja je uključila sve faze istraživanja inostranog tržišta, kao i identifikovanje preduslova nastupa na odabrano tržište. Poslovanje kompanije na tržištu Srbije bazira se na strategiji prilagođenog „paketa“ ponude zahtevima lokalnog tržišta.

Kreiranje konkurentne prednosti kompanije Mercator Grupa na tržištu Srbije bazira se na sledećem: 1) razvoj portfolia poslovnih formata, 2) razvoj trgovinske marke, 3) organizovanje permanentnih aktivnosti sniženja cena, 4) razvoj kartica lojalnosti i 5) društveno odgovorno ponašanje i briga o okruženju. Ove aktivnosti istovremeno predstavljaju i trendove koje je kompanija donela na tržište Srbije.

Ono što kompaniju Mercator najviše razlikuje od konkurenata kako na slovenačkom tržištu, tako i na srpskom tržištu, jeste diverzifikovanost poslovnih formata. Kao odgovor na različite potrebe i zahteve potrošača kompanija permanentno vrši reviziju poslovnih formata koja uključuje sledeće aktivnosti: redistribucija prodajnog prostora po kategorijama proizvoda, proširenje prodajnog prostora i povećanje efikasnosti „paketa ponude“ u prodajnim objektima. Na tržištu Srbije poslovni portfolio kompanije čini ukupno 108 prodajnih objekata u okviru kojih postoji: 12 hipermarketa, 24 supermarket, 25 supereta, 3 konvencijentne prodavnice, 2 cash&carry, 7 objekata za prodaju tehničkih proizvoda, 19 modnih prodajnih objekata, 10 objekata za prodaju sportske opreme i 6 restorana. Svakako da je najveća novina koju je Mercator doneo na tržište Srbije izgradnja modernih trgovinskih centara.

Mercator trgovinski centri „pod jednim krovom“ nude široku ponudu proizvoda i usluga u sopstvenim prodajnim objektima ili objektima koji su dati u zakup. Ovi centri našim potrošačima pružaju mnogo više od mogućnosti kupovine jer predstavljaju centre zabave, relaksacije i uštede vremena. Trenutno postoje 3 Mercator trgovinska centra u Srbiji: u Beogradu, Novom Sadu i Nišu. Otvaranje ovih centara, putem strategije direktnog investiranja, donelo je višestruke koristi lokalnim samoupravama, zapošljavanje novih radnika, dobijanje dozvola za izgradnju, kupovina zemljišta, plaćanje poreza i sl.

Pored razvoja diverzifikovanih poslovnih formata Mercator razvija i sopstvenu trgovinsku marku. Time nastoji da se diferencira od konkurencije i pruži dodatnu vrednost potrošačima. S druge strane, nastoji da angažuje domaće proizvođače u proizvodnji proizvoda pod trgovinskom markom i time ih podstakne na izvoz. Mercator trenutno saraduje sa 10 srpskih proizvođača, dok proizvode sa prestižnim markama uvozi iz Slovenije. Na tržištu Srbije trgovinsku marku Mercator čine sledeći proizvodi: Mercator proizvodi; Linija Mercator; Stočiću, postavi se; Zdrav život; Lumpi; Generička linija i Potpuna nega.

Ove trgovinske marke obuhvataju široku paletu proizvoda namenjenih različitim kategorijama potrošača. Posebno je važno da ih karakteriše visok kvalitet i niska cena, što je u našim tržišnim uslovima važno prilikom privlačenja i zadržavanja ciljne grupe potrošača.

Stalne promotivne aktivnosti komplementarne su sa razvojem trgovinske marke. Stalne akcije pokrivaju sledeće: srpska korpa, trajno niske cene, nedeljna akcija, 5 na dan i dupli bodovi. Ponudu srpske korpe čini preko 100 proizvoda srpskih proizvođača koji se mogu kupiti u Mercator hipermarketima po povoljnim cenama, a izbor je prilagođen sezoni, željama i potrebama potrošača.

Akcija trajno niske cene uključuje više od 300 proizvoda afirmisanih, najprodavanijih robnih marki. To su proizvodi za svakodnevnu potrošnju koji zauzimaju značajan udeo u potrošačkoj korpi. Po trajno niskim cenama nude se brojni proizvodi za svakodnevnu upotrebu, a niža cena je na raspolaganju duži vremenski period. Osim toga, svake nedelje nudi se pet zanimljivih proizvoda po izuzetno povoljnim cenama.

Akcija 5 na dan ima za cilj da na srpskom tržištu podstakne uzimanje svežeg voća i povrća, s obzirom da se odabrane vrste ovih proizvoda nude po izuzetno povoljnim cenama. Akcija dvostruki bodovi nudi korisnicima kartice Mercator Pika duple bodove za svaku kupovinu u Mercator hipermarketima, centrima tehnike, mode i restorana.

Dakle, Mercator Pika kartica predstavlja sastavni deo redovnih promotivnih aktivnosti kompanije. S druge strane, ona je osnov izgradnje i održavanja lojalnih potrošača na tržištu Srbije, što je jedan od osnova kreiranja i održavanja dugoročne konkurentne prednosti. Korisnicima Mercator Pika kartice lojalnosti nude se brojne prednosti, što dovodi do povećanja broja njenih korisnika.

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

Tako je 2008. godine bilo 129. 017 korisnika, dok je 2009. godine taj broj povećan na 154. 915. Planovi kompanije su da se vremenom broj korisnika kartice lojalnosti povećava.

Ove aktivnosti ukazuju da kompanija Mercator vrši optimalnu kombinaciju instrumenata marketing miksa, što, s druge strane, govori o marketinškoj dimenziji internacionalnog poslovanja kompanija.

Pored toga, ono što kompaniju Mercator izdvaja u odnosu na konkurenciju jeste i društveno odgovorno ponašanje i briga o okruženju. Kroz sponzorstva, donacije i učešća u humanitarnim kampanjama kompanija se društveno odgovorno ponaša. Sredstva sponzora namenjena su razvoju sporta, kulture, obrazovanja i projektima za očuvanje životne sredine. Tako Mercator podstiče ekonomski, socijalni i društveni razvoj lokalne zajednice u kojoj deluje. Upravo uključenost u lokalnu zajednicu stvara šire ekonomske i društvene rezultate, oblikuje ugodnu i uređenu okolinu za potrošače i zaposlene i povećava kvalitetnu ponudu proizvoda i usluga.

Osnove konkurentske prednosti kompanije Mercator usmerene su ka stvaranju različitosti u odnosu na konkurenciju. To nas upućuje na zaključak o primeni strategije diferenciranja od strane ove kompanije, a na bazi poslovnih formata, „paketa“ ponude, trgovinske marke i društveno odgovornog poslovanja.

Osim toga, poslovanje kompanije Mercator na tržištu Srbije u prethodnih osam godina na bazi opisanih aktivnosti, omogućilo joj je da dođe do nivoa od 9% tržišnog učešća.

3.3. Interex (C.D. S. d.o.o.)

Interex je deo francuskog trgovinskog lanca Intermarché, koji predstavlja lanac supermarketa lociranih na pristupačnim lokacijama za potrošače. Trenutno u svom poslovnom portfoliju ima oko 4.000 prodajnih objekata, prisutnih u 10 zemalja. Ukupan broj zaposlenih kompanije iznosi 112.000, raspolaže sa 46 logističkih baza i 10 specijalizovanih trgovinskih marki.

Strategiju poslovanja kompanije Intermarché u svim delovima sveta čini ponuda proizvoda po niskim cenama, sa naglaskom na svežinu i kvalitet proizvoda koji se mogu kupiti u prodajnim objektima veličine između 2000 i 2500 kvadratnih metara, lociranih na pristupačnim lokacijama za potrošače.

Iz strategije poslovanja kompanije proizilaze i vrednosti korporativne kulture:

- Niska cena: u skladu sa kupovnom moći potrošača nudi se širok izbor proizvoda po niskim cenama;
- „Priateljski“ prodajni objekti: veličina prodajnih objekata prilagođena je potrebama potrošača, što im omogućava da brzo i lako pronađu tražene proizvode i štede vreme prilikom kupovine;

- Blizina: prodajni objekti (supermarketi) kompanije Intermarché nalaze se u blizini mesta stanovanja potrošača, čime se radi na kreiranju i održavanju lojalnih potrošača.

Kompanija Intermarché je na srpsko tržište nastupila 2004. godine, nakon detaljne analize svih faktora koji kreiraju ukupan tržišni ambijent jedne zemlje. Studija opravdanosti ulaganja na tržište Srbije prošla je kroz sve faze istraživanja tržišta, kao i identifikovanja zadovoljavajućeg tržišnog potencijala, kao orijentira za donošenje odluke o širenju poslovanja. Poslovanje kompanije na tržištu Srbije bazira se na strategiji prilagođenog „paketa“ ponude zahtevima lokalnog tržišta.

Na našem tržištu ova kompanija je započela svoje poslovanje putem svojih Interex prodajnih objekata. Olakšavajuća okolnost za kompaniju je bila i činjenica što je pre Srbije, proširila poslovanje na tržište Bosne (1999. godine), tako da je uočena kulturna, jezička, demografska i sociološka sličnost između srpskih i bosanskih potrošača. Ono što trgovinski lanac Interex diferencira od konkurencije jeste i činjenica da je najpre otvorio svoj objekat u Prištini i Čačku, za razliku od ostalih inostranih trgovinskih kompanija koje su svoje poslovanje započinjale u Beogradu. Procena kompanije je bila da se krene iz „srca“ Srbije, da se tamo realizuju dobri rezultati, detaljno upozna tržište, a nakon toga otvori objekat u Beogradu, kao najvećem i najzahtevnijem tržišnom segmentu Srbije. Procena kompanije je ostvarena, tako da je nakon objekata u Prištini, Čačku, Nišu i Zaječaru, usledilo otvaranje supermarketa u Beogradu, tako da kompanija trenutno u Srbiji posluje sa 7 prodajnih objekata (www.interexsrbija.rs).

Strategija nastupa kompanije Interex na tržište Srbije realizovana je kroz direktno investiranje, tako da je kompanija do sada uložila preko 50 miliona eura i zaposlila oko 200 radnika. Za izgradnju svojih objekata u većini slučajeva je kupila zemljište na odabranim lokacijama, što je još jedan od razloga zbog koga se kompanija najpre odlučila za centralnu i južnu Srbiju, s obzirom da je cena zemljišta jeftinija nego u Beogradu.

Kreiranje i održavanje konkurentne prednosti na tržištu Srbije kompanija Interex bazira na dve činjenice: 1) bogata ponuda proizvoda po niskim cenama („biti najjeftiniji na tržištu“) i 2) bogata ponuda proizvoda pod sopstvenom trgovinskom markom. Ovo su istovremeno i trendovi koje je kompanija donela na tržište Srbije, s obzirom da se nakon 2004. godine beleži trend povećanja tržišnog učešća proizvoda pod trgovinskom markom.

Uz niske cene, kompanija Interex srpskim potrošačima nudi i odloženo plaćanje na 30, uz poštovanje obaveza prema dobavljačima kako kompanija ne bi ušla u rizik obustave isporuka, što je u suprotnosti sa njenom poslovnom politikom. Ponuda što jeftinijih proizvoda, koje jeftinije i nabavlja, omogućila je kompaniji da po ovome i postane prepoznatljiva na srpskom tržištu.

Pored ovoga, kompanija Interex je na srpskom tržištu prepoznatljiva po prodaji proizvoda pod sopstvenom trgovinskom markom, koja je započela 2004.

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

godine. Najveći uspeh kompanija ostvaruje sa svojom trgovinskom markom Top Budget, za koju se u Srbiji trenutno proizvodi 80 proizvoda od strane 10 proizvođača, dok se iz Francuske uvozi još 120 proizvoda koji su jeftiniji od proizvoda istog kvaliteta. Tako Interex razvoja saradnju sa srpskim proizvođačima koje podstiče na izvoz u BiH i Rumuniju.

Pod trgovinskom markom, Top Budget prodaje deo asortimana kućne hemije, šamponi i lična higijena, konditori, čokolada i sokovi. Odluka o tome ko će proizvoditi proizvode pod trgovinskom markom donosi se na osnovu tržišnih uslova. Konkretno, kompanija Interex ima recepture za proizvodnju proizvoda pod trgovinskom markom i na osnovu njih i donosi odluku kog će proizvođača odabrati. Ako se recepture kompanije podudaraju sa onima po kojima rade postojeći proizvođači, onda se njihov proizvod uzima i pakuje pod trgovinskom markom, a ukoliko nije tako, onda proizvođači započinju da rade po recepturama kompanije. Trenutno je u ukupnom asortimanu Interex-a učešće proizvoda pod trgovinskom markom oko 30%.

Prethodne aktivnosti kompanije Interex, koje svoj izražajni oblik dobijaju kroz široku ponudu raznovrsnih proizvoda, politiku niskih cena, politiku trgovinske marke, dugoročnih odnosa sa potrošačima i proizvođačima, govore o tome da kompanija sprovodi optimalnu kombinaciju instrumenata marketing miksa, što, s druge strane, ukazuje i na marketinšku dimenziju internacionalizacije poslovanja.

Osnove konkurentske prednosti kompanije Interex usmerene su na sniženje troškova poslovanja. To nas upućuje na zaključak o primeni strategije troškovne prednosti, koja se kod ove kompanije ostvaruje kroz jeftinije nabavke i niske cene.

Osim toga, kreiranje i održavanje konkurentske prednosti na bazi prethodno opisanih aktivnosti omogućilo je kompaniji Interex da u Srbiji ostvari tržišno učešće od 5%.

3.4. Idea, d.o.o.

Idea d.o.o. je deo hrvatske kompanije Agrokor koncern, koja je najveća privatna kompanija u Hrvatskoj i jedna od najjačih kompanija u Jugoistočnoj Evropi sa konsolidovanim prihodom od 7 milijardi evra i 40.000 zaposlenih.

Unutar Agrokor koncerna, kome su primarne delatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića i maloprodaja, između ostalih posluju i najveći hrvatski proizvođač mineralne vode – Jamnica, sladoleda – Ledo, ulja, margarina i majoneza – Zvijezda, najveća hrvatska mesna industrija – PIK Vrbovec, zatim Belje – najveći poljoprivredno-industrijski kapacitet u Hrvatskoj, kao i vodeći maloprodajni lanac Konzum.

Tokom 30 godina postojanja, Agrokor je od malog porodičnog preduzeća za proizvodnju i prodaju cveća, a zahvaljujući jasnoj poslovnoj viziji, strategiji i promišljenom investiranju, uspeo da izraste u vodeći prehrambeno-trgovinski

sistem na tržištu regije. Liderske pozicije Agrokor kompanija izražene su visokim tržišnim učešćem, pa tako Ledo zauzima 80% hrvatskog tržišta sladoleda, Zvijezda čvrsto drži 83% tržišta margarina, dok Jamnica dominira tržištem mineralnih i izvorskih voda u Hrvatskoj sa 82%.

Postigavši i učvrstivši takve liderske pozicije na tržištu Hrvatske u svim svojim delatnostima, Agrokor je dalje krenuo ka postizanju svog strateškog cilja u ostvarivanju ključne i dugoročno stabilne pozicije u regiji. Pored kompanija iz Hrvatske, Agrokor se sastoji i od kompanija iz regije pridruženih tokom nekoliko proteklih godina: iz Bosne i Hercegovine to su Ledo Čitluk, Sarajevski kiseljak i Velpro Sarajevo, zatim Dijamant, Frikom i Idea iz Srbije, kao i Ledo i Fonyodi iz Mađarske.

Hrvatski maloprodajni lanac Idea na tržištu Srbije je prisutan od 2005. godine, kada putem akvizicije ulazi u sastav Agrokor koncerna. Pre toga, Idea je u Srbiji poslovala kao domaća kompanija u segmentu veleprodajnih usluga. Ovo nam ukazuje na činjenicu da je hrvatska kompanija Agrokor na tržište Srbije ušla putem strategije akvizicije, preuzevši na taj način kompaniju Idea. Ovom poslovnom poduhvatu prethodila je izrada studije opravdanosti koja je uključila istraživanje tržišta, kao i identifikovanje svih preduslova i zadovoljavajućeg tržišnog potencijala, što je uticalo na donošenje odluke o širenju poslovanja na tržište Srbije. Poslovanje kompanije na tržištu Srbije bazira se na strategiji prilagođenog „paketa“ ponude, ali uz određen stepen standardizacije jednog dela „paketa“ ponude.

Prvi prodajni objekat kompanije Idea otvoren je u Beogradu, da bi nakon toga kompanija krenula u intenzivno širenje svoje maloprodajne mreže i u drugim gradovima Srbije (Subotica, Čačak, Niš, Leskovac, Užice, Vrbas, Kula, Paraćin, Kraljevo), tako da trenutno u svom poslovnom portfoliju ima 122 prodajna objekta kategorije hipermarketa, supermarketa i supereta. Takođe se u njenom sastavu nalazi i 7 veleprodajnih objekata. Širenje maloprodajne i veleprodajne mreže kompanija Idea na tržištu Srbije sprovodi strategijom akvizicije, preuzimajući tako nekadašnja društvena trgovinska preduzeća u većim gradovima Srbije (www.idea.rs).

Hrvatska kompanija Idea na tržište Srbije nastupila je nakon pažljive analize svih faktora koji determinišu ukupan tržišni ambijent (ekonomski, politički, demografski, institucionalni faktori). Polazeći od jezičkih, kulturnih i demografskih sličnosti između srpskog i hrvatskog tržišta, kao i procenjenog tržišnog potencijala, poslovanje kompanije Idea započeto je 2005. godine, sa vizijom da postane jedan od vodećih maloprodajnih lanaca na tržištu Srbije. Ono što ovu kompaniju diferencira od konkurencije je dosta razgranata maloprodajna mreža koja pokriva gotovo sve delove Srbije. Osim toga, u strukturi asortimana nalazi između 60-70% proizvoda domaćih proizvođača.

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

Kreiranje i održavanje konkurentne prednosti na tržištu Srbije kompanija Idea bazira na pružanju vrednosti potrošaču, kroz vrhunsku uslugu, zadovoljstvo prilikom kupovine i pažljivo odabran asortiman robe s naglaskom na kvalitet i trgovinsku marku. Osim toga, kompanija ima dobro razvijen sistem upravljanja ljudskim resursima i politiku upravljanja zaštitom životne i radne sredine.

Tokom nekoliko godina poslovanja na srpskom tržištu kompanija Idea je postala prepoznatljiva po razgranatoj maloprodajnoj mreži i prodajnim objektima pristupačnim potrošačima u kojima značajan deo asortimana čini ponuda proizvoda pod trgovinskom markom. Ovo je poslednjih godina posebno atraktivno za potrošače imajući u vidu nisku cenu proizvoda pod trgovinskom markom, s jedne strane, i visok kvalitet, s druge strane. Prepoznatljive trgovinske marke kompanije Idea su K+ i Rial, čije je učešće u strukturi asortimana oko 30%.

Proizvodnja proizvoda pod trgovinskom markom kompanije Idea sprovodi se od strane domaćih proizvođača, pri čemu je u ovaj proces uključeno 20 srpskih proizvođača. Istovremeno, njihovi proizvodi se izvoze i u Hrvatsku i Bosnu, gde je kompanija Idea prisutna. Na taj način kompanija daje svoj doprinos podsticanju izvoza srpskih proizvođača koji su uključeni u proces proizvodnje proizvoda sa trgovinskom markom Idea. Međutim, u odabiru proizvođača pravo prvenstva imaju oni koji svoju proizvodnju prilagođavaju zahtevima upravljanja kvalitetom prema međunarodnim standardima: ISO 14001:2004-sistem upravljanja životnom sredinom, ISO 9001:2000 – sistem upravljanja kvalitetom, HACCP – sistem analiza opasnosti i kritičnih kontrolnih tačaka, GLOBALGAP – sistem kontrole sigurnosti i kvaliteta u poljoprivrednoj proizvodnji. Kvalitet i zdravstvena ispravnost tokom celog proizvodnog i prometnog ciklusa, sigurnost na radu i zaokruženi ciklus zaštite životne sredine, ostvaruju se kroz navedene sisteme upravljanja. Cilj je zadovoljavanje potreba potrošača uz poštovanje najznačajnijih međunarodnih standarda.

Sprovođenje prethodnih aktivnosti ukazuje i na činjenicu da kompanija Idea vrši optimalnu kombinaciju instrumenata marketing miksa, što, s druge strane, govori o marketinškoj dimenziji internacionalizacije poslovanja kompanije.

Kompanija Idea ima i razvijen koncepta upravljanja ljudskim resursima, s obzirom da su oni najvredniji deo kompanije, trajna i komparativna prednost u tržišnoj utakmici i pokretači novih dostignuća. U tom smislu kompanija pruža brojne prilike za razvoj karijere i napredovanje, uz uslov da su sposobni i voljni odgovoriti na zahteve i dinamiku poslovanja, spremni na predani rad, učenje i lojalnost kompaniji. Rezultat je zadovoljstvo zaposlenih, pozitivna organizaciona klima i kultura koja vrednuje i ceni upseh u svim područjima.

Kompanija Idea ima i precizno definisanu politiku upravljanja okolinom. U tom kontekstu, utvrđuju se opšti i pojedinačni ciljevi zaštite okoline s konkretnim programima za njihovo ostvarenje. Zajedno s potrošačima, prenosi se znanje i na

sve ostale stejkholdere, i vlastitim ponašanjem nastoji se biti primer i putokaz svima u cilju dobrobiti prirodi i okoline.

Osnove konkurentske prednosti kompanije Idea usmerene su na stvaranje različitosti u odnosu na konkurenciju. To nas upućuje na zaključak o primeni strategije diferenciranja koja se u slučaju kompanije Idea realizuje kroz razgranatu maloprodajnu mrežu, koncept upravljanja ljudskim resursima i politikom upravljanja okolinom.

Osim toga, kreiranje i održavanje konkurentske prednosti na prethodno opisan način dovelo je kompaniju Idea do nivo tržišnog učešća od 8,3% u Srbiji.

3.5. Komparativna analiza poslovanja inostranih trgovinskih kompanija na tržištu Srbije

Polazeći od prethodnih studija slučajeva koje ilustruju poslovanje inostranih trgovinskih kompanija na tržištu Srbije, možemo napraviti komparativnu analizu koja ima za cilj da ukaže na ključne sličnosti i razlike između ovih kompanija, što, s druge strane, kreira osnovu za sagledavanje marketinške dimenzije internacionalizacije trgovine na primeru Srbije. Komparativnu analizu ovih kompanija uradićemo na osnovu rezultata dobijenih istraživanjem odabranih kompanija, tako da možemo ukazati na sledeće sličnosti i razlike analiziranih inostranih trgovinskih kompanija:

- Metro Cash&Carry je na tržište Srbije nastupio 2004. godine, Mercator 2002. godine, Interex 2004. godine, dok je Idea prisutna od 2005. godine. Ovo nam ukazuje da je svoje poslovanje na srpsko tržište najpre proširio Mercator, a kasnije i druge trgovinske kompanije. Među njima jedino je Metro Cash&Carry na listi deset najuspešnijih trgovinskih kompanija na svetu, posmatrano po obimu prodaje.
- Trenutan **broj zaposlenih** po analiziranim kompanijama je sledeći: Metro Cash&Carry ima 1.500 zaposlenih, Mercator 3.700, Interex 200, Idea 2.000. Ovo nam ukazuje na činjenicu da trenutno trgovinski lanac Mercator daje najveći doprinos rešavanju problema nezaposlenosti u Srbiji.
- U *poslovnom portfoliu* kompanije Metro Cash&Carry nalaze se prodajni objekti tipa cash&carry (samousluge na veliko), ukupno 5 objekata. Poslovni portfolio kompanije Mercator čine trgovinski centri, supermarketi, hipermarketi, superete, konvenijentne prodavnice, cash&carry, ukupno 108 objekata. Poslovni portfolio kompanije Interex čine supermarketi, ukupno 7 objekata, dok poslovni portfolio kompanije Idea čine supermarketi, hipermarketi, superete i veleprodajni centri, ukupno 120. Ovi podaci ukazuju nam na činjenicu da je diverzifikovanost poslovnih formata karakteristična za kompaniju Mercator, dok po broju objekata leadersku poziciju ima kompanija Idea. Diverzifikovanost, prostorno i broičano širenje poslovnih formata su trendovi koje su ove kompanije donele na naše tržište.

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

- **Tržišno učešće** inostranih kompanija iznosi: Metro Cash&Carry 8%, Mercator 9%, Interex 5%, Idea 8,3%. Ovo podaci nam ukazuju da inostrane trgovinske kompanije imaju približno isto tržišno učešće.
- Sve analizirane kompanije imale su detaljnu **analizu tržišnih uslova** i prilika u Srbiji, koje su urađene u okviru investicionih studija. U okviru ovih analiza je procenjeno da Srbija ima tržišnim potencijal za nastup inostranih trgovinskih kompanija. Komparativnu prednost imale su kompanije Mercator i Idea, zbog jezičkih, kulturnih, geografskih i demografskih sličnosti između domaćeg i srpskog tržišta.
- Kompanije Metro Cash&Carry, Mercator i Interex su na srpsko tržište ušle *putem strategije direktnog investiranja*, s tim što je 2006. godine Mercator primenio i *strategiju akvizicije*, preuzevši kompaniju Rodić. Idea je ušla *putem strategije akvizicije*, preuzivši na taj način domaća društvena trgovinska preduzeća. Ukupna sredstva koje su kompanije do sada investirale na srpskom tržištu iznose: Metro Cash&Carry 97 miliona evra, Mercator 80 miliona evra, Interex 50 miliona evra, Idea 40 miliona evra. Ovo nam ukazuje na činjenicu da kompanija Metro Cash&Carry prednjači u pogledu ukupno investiranih sredstava na tržište Srbije.
- Kompanije Metro Cash&Carry, Mercator i Idea su, nastupajući na tržište Srbije, pošle najpre od Beograda. Kompanija Interex se najpre odlučila za centralnu i južnu Srbiju, s obzirom da je cena zemljišta jeftinija nego u Beogradu.
- Analizirane inostrane kompanije na različitim osnovama **kreiraju i održavaju konkurentsku prednost** na tržištu Srbije. Metro Cash&Carry razvija partnerski odnos sa kupcima i dobavljačima, razvija trgovinsku marku i opslužuje specifičan tržišni segment (profesionalni kupci). Mercator ima diverzifikovan portfolio poslovnih formata, razvija trgovinsku marku, ima redovne akcije sniženja cena, razvija kartice lojalnosti i karakteriše ga društveno odgovorno ponašanje. Interex razvija koncept ponude proizvoda po niskim cenama („biti najjeftiniji na tržištu“) i ponude proizvoda pod trgovinskom markom. Idea stavlja akcenat na usluge, odabran asortiman proizvoda, kvalitet, trgovinsku marku, upravljanje ljudskim resursima i politiku zaštite životne sredine. Ovo su ujedno i trendovi koje su pomenute kompanije donele na srpsko tržište, stavivši tako pred izazov domaće trgovinske kompanije.
- Osnove kreiranja konkurentске prednosti ukazuju na primenu različitih strategija. *Strategiju diferenciranja ili diferentne prednosti* primenjuju kompanije Metro, Mercator i Idea, dok kompanija Interex primenjuje *strategiju troškovne prednosti*.
- Sve analizirane inostrane kompanije, „paket“ *ponude* prilagođavaju uslovima srpskog tržišta, s tim što je kod kompanije Idea „paket“ ponude jednim delom i standardizovan.

- U *strukturi asortimana* analiziranih kompanija dominira učešće domaćih u odnosu na inostrane proizvode. Procenat domaćih proizvoda u ukupnom asortimanu po analiziranim kompanijama iznosi: Metro Cash&Carry 80%, Mercator 50%, Interex 60%, Idea 70%.
- Sve analizirane kompanije imaju *sopstvenu trgovinsku marku* za čiju proizvodnju angažuju srpske proizvođače, koji se istovremeno i podstiču da izvoze na tržišta u kojima su ove kompanije prisutne. Tako Metro Cash&Carry saraduje sa 10 proizvođača koji istovremeno i izvoze. Sa istim brojem proizvođača saraduje i Mercator, dok sa po 20 srpskih proizvođača saraduju Interex i Idea.
- Struktura asortimana (učešće domaćih proizvoda u ukupnom broju), kao i prodaja proizvoda sa trgovinskom markom (proizvedenih od strane domaćih proizvođača) ukazuje na činjenicu da analizirane inostrane kompanije imaju *razvijene odnose sa srpskim proizvođačima*.
- Sve analizirane kompanije imaju *razvijen koncept dugoročnih odnosa sa potrošačima*, putem kartica lojalnosti i permanentnim istraživanjem potreba i zahteva potrošača. U razvoju kartica lojalnosti najdalje je otišao Mercator koji za svoje potrošače izdaje Mercator Pika karticu.
- Sve analizirane kompanije nastoje da *vode politiku najnižih cena na tržištu*. U ovom segmentu, posebno se izdvaja Interex koji nastoji da ponudi proizvode po niskim cenama, pod sloganom „biti najjeftiniji na tržištu“.
- Sve analizirane kompanije imaju permanentnu **politiku promocije** putem različitih sredstava (štampanih kataloga, televizije, štampe, reklame, publiciteta i sl.).
- Planovi svih analiziranih kompanija su da nastave *širenje poslovanja na tržištu Srbije* koristeći iste strategije kao i prilikom prvog ulaska na tržište Srbije.

Prethodno prikazane sličnosti i razlike analiziranih inostranih trgovinskih kompanija ukazuju na karakteristike njihovog poslovanja i istovremeno proces internacionalizacije trgovine na tržištu Srbije. S druge strane, dolaskom ovih kompanija započela je jedna nova etapa u razvoju trgovinskog sektora Srbije. Procesi, tendencije i osnovni tokovi savremene trgovine počinju da se implementiraju i u naš trgovinski sektor. Iz faze zastarelosti i disperzovanosti, naša trgovina postepeno prelazi u fazu koncentracije i postepene modernizacije. Domaći potrošači menjaju navike u potrošnji, izoštravaju svoje potrebe i zahteve i postepeno prihvataju koncept „velikih“ nabavki i kupovine u hipermarketima i trgovinskim centrima, do kojih se često dolazi uz prelazak određene geografske distance.²

² Brojna su istraživanja koja su sprovedena na tržištu Srbije, a čiji rezultati ilustruju da su srpski potrošači promenili navike u kupovini, pri čemu su se postepeno orijentisali na nedeljne i mesečne „krupne“ nabavke. Ova istraživanja redovno se sprovode od strane marketinške agencije GfK i rezultati se objavljuju na oficijelnom sajtu, kao i u časopisima koji tangiraju područje trgovine, maloprodaje i ponašanja potrošača (časopisi Market, Progressive Magazine, Naša radnja, Instore magazine). Bliže o tome videti na www.gfk.rs.

Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije

Imajući u vidu ove činjenice, ali i dobijene rezultate istraživanja, možemo zaključiti da je promena navika domaćih potrošača posledica i trendova u poslovanju koje su sa sobom donele inostrane trgovinske kompanije na tržištu Srbije. Rezultati istraživanja pokazuju da se ovi trendovi odnose na uvođenje novih poslovnih formata, prilagođavanje „paketa“ ponude zahtevima tržišta Srbije, ponudu raznovrsnog asortimana, politiku niskih cena, razvoj trgovinske marke, dugoročnih odnosa sa dobavljačima i potrošačima, programa lojalnosti i sl. Pri tome, ovi trendovi imaju različit stepen implementacije od strane analiziranih kompanija. Nezavisno od toga, rezultati istraživanja ukazuju na marketinški aspekt internacionalizacije poslovanja trgovinskih kompanija na tržištu Srbije, što je bio i jedan od osnovnih ciljeva rada.

Zaključak

Internationalizacija poslovanja trgovinskih kompanija ne može se odvijati *ad hoc*, već podrazumeva pažljivo osmišljavanje i usmeravanje aktivnosti. Drugim rečima, neophodno je oprezno sagledavanje mogućih strategija internacionalizacije na bazi jasnih i proverenih marketing smernica. Na taj način do izražaja dolazi marketinška dimenzija internacionalizacije trgovine, koja uključuje set kompleksnih aktivnosti, počev od selekcije, istraživanja i izbora tržišta za nastup, do donošenja odluke o tome da li nastupiti sa standardizovanim ili prilagođenim „paketom“ ponude. U ovakvim okolnostima, marketing na sebe preuzima usmeravajuću i savetodavnu ulogu, tako da istraživanja potvrđuju činjenicu da one trgovinske kompanije koje imaju marketinško iskustvo i marketinške sposobnosti ispunjavaju sve preduslove za uspešnu realizaciju strategije internacionalizacije. Polazeći od teorijskih eksplikacija o međusobnoj povezanosti marketinga i internacionalizacije trgovine, imali smo za cilj da to i praktično testiramo na primeru tržišta Srbije, koje poslednjih godina postaje atraktivno za mnoge internacionalne trgovinske lance. U radu su urađene studije slučajeva kompanija Metro, Mercator, Interex i Idea, koje su na tržište Srbije nastupile u različitim vremenskim periodima, koristeći karakteristične strategije nastupa uz kombinaciju instrumenata marketing miksa. Komparativna analiza poslovanja ovih kompanija pokazala je da postoje i sličnosti i razlike u pogledu marketinške dimenzije internacionalizacije njihovog poslovanja. S druge strane, dolaskom ovih kompanija započela je jedna nova etapa u razvoju trgovinskog sektora Srbije. Procesi, tendencije i osnovni tokovi savremene trgovine počinju da se implementiraju i u naš trgovinski sektor, koji iz faze zastarelosti postepeno prelazi u fazu koncentracije i modernizacije.

Literatura

1. Akaka, M.A., Alden, D.L. (2010) Global brand positioning and perceptions. *International Journal of Advertising*, 29 (1): 37-56.
2. *Annual report 2010* (2010) Mercator Group, Ljubljana.
3. Australian Trade Commission (1990) *AUSTRADE User Guide*. Sydney.
4. Burca, S., Fletcher, R., Brown, L. (2004) *International Marketing*. New York: Pearson Education.
5. Cavusqil, T., Ghauri, P., Agarwal, M. (2000) *Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies*. Sage: Thousand Oaks.
6. Choi, K.C., Jarboe, T.B. (1996) Mass customization in Power Plant Design and Construction. *Power Engineering*, 100 (1): 30-45.
7. Ćuzović, S., Sokolov Mladenović, S. (2011) Strategies of trade internationalization on serbian market. *Proceedings of the International Scientific Conference Distributive trade as SEE and CEE development driver*: 290-301. Zagreb: Faculty of Economics.
8. Douglas, S., Craig, S. (1997) The Changing Dynamic of Consumer Behavior: Implications for Cross-Cultural Research. *International Journal of Research in Marketing*, 14(4): 373-395.
9. Ghauri, P., Cateora, P. (2006) *International Marketing*. New York: McGraw-Hill.
10. Hennessey, J. (2001) *Global Marketing Strategies*. New York: Houghton Mifflin.
11. Levitt, T. (1983) The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, May-June: 92-102.
12. Mierdorf, Z., Mantrala, M.K., Krafft, M. (2010) Retailing in the Global World: Case Study of Metro Cash&Carry, in: Krafft, M., Mantrala, M.K. *Retailing in 21st Century*. Berlin: Springer.
13. Onkvisit, S., Shaw, J.J. (2009) *International Marketing*. London: Routledge.
14. Papavassiliou, N., Stathakopoulos, V. (1997) Standardisation versus Adaptation of International Advertising Strategies: Towards a Framework. *European Journal of Marketing*, 31 (7-8): 502-517.
15. Rakita, B. (2009) *Međunarodni marketing*. Beograd: CIDEF, Ekonomski fakultet.
16. Ruigrok, V., Van Tulder, R. (1995) *The Logic of International Restructuring*. London: Routledge.
17. Toyne, B., Walters, P. G. (1993) *Global Marketing Management*. Boston: Allyn and Bacon.
18. Van Raij, W.F. (1997) Globalisation of Marketing Communication. *Journal of Economic Psychology*, 18(2): 259-270.
19. Vrontis, D. (2001) Integrating Adaptation and Standardisation in International Marketing, The AdaptStand Modelling Process. *Journal of Marketing Management*, 19(3-4): 283-305.
20. www.idea.rs [23.05.2012.]
21. www.interex.rs [31.05.2012.]
22. www.mercator-s.rs [1.06.2012.]
23. www.metro.rs [3.06.2012.]

**MARKETING DIMENSION
OF THE INTERNATIONAL TRADE COMPANIES
WITH SPECIAL EMPHASIS ON THE SERBIAN MARKET**

Abstract: The internationalization of trade indicates the possible direction of strategy of growth and development on international and global scale. This business can be done ad hoc, but implies a careful design and orientation of activities. In other words, it is necessary to carefully consider the possible strategy of internationalization based on clear and proven marketing guidelines. Thus, trade marketing dimension of internationalization comes to the forefront, which is the subject of this paper. Through theoretical and practical research will try to answer questions that come to mind to retailers in the determination of business outside the national market, namely: 1) whether to operate outside the national market? 2) Where to perform? 3) What program of marketing activities to present with in the foreign market? For this reason, the focus is firstly on the theoretical basis of marketing international trading companies, and then the practical analysis with special emphasis on the Serbian market.

Keywords: internationalization, trade, marketing, marketing mix, the Serbian market