

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

UDK 339 : 338.124.4 338.33+338.516

Прегледни рад

Примљено: 25.11.2012.

Ревидирана верзија: 22.01.2013.

Одобрено за штампу: 21.03.2013.

Сретен Ђузовић

Светлана Соколов Младеновић

Универзитет у Нишу

Економски факултет

Ниш

СТРАТЕГИЈЕ ПРИЛАГОЂАВАЊА ТРГОВИНСКОГ СЕКТОРА НА ЕКОНОМСКУ КРИЗУ*

*„Када се напише на кинеском, реч „криза“ се састоји од два знака.
Један представља опасност, а други представља прилику“*

Џон Кенеди

Апстракт

Глобална економска и финансијска криза започета 2008. године од маркетинг-менаџмента трговинских компанија захтева да рedefинише свој пословни модел и прилагоди се променама у окружењу. Истовремено отвара се питање проналажења метода за даљи развој трговинског сектора у условима економске кризе. У таквим околностима трговина се суочава са великим изазовима, посебно када борба за остваривање конкурентске позиције постаје све тежа и неизвеснија. Стога, циљ овог рада је да истражи нове моделе пословања трговинских компанија који су првенствено базирани на иновационом приступу. Полазна хипотеза је да глобална економска криза има својих рефлексивних на трговински сектор, што условљава и његово адекватно прилагођавање на новонастале околности. Тестирање ове хипотезе вршиће се кроз анализу иновативног приступа стратегији асортимана производа и услуга с једне, и стратегији цена с друге стране. Иновативни приступ стратегији асортимана биће тестиран на бази концептуалног модела развоја стратегије асортимана, који многим компанијама представља оријентир у стратешком реаговању на изазове економске кризе. Иновативни приступ стратегији цена биће тестиран на бази концептуалног модела у развоју стратегије цена који маркетинг-менаџменту може да послужи као стратешки одговор на економску кризу. Ограничења примене добијених резултата истраживања биће сагледана на примеру најатрактивнијих тржишта на којима послују трговинске компаније.

Кључне речи: глобална економска криза, трговински сектор, иновације, асортиман, цене

svetlana.sokolov@eknfak.ni.ac.rs

* Рад је реализован у оквиру Пројекта бр. 179081 – Истраживање савремених тенденција стратешког управљања применом специјализованих менаџмент дисциплина у функцији конкурентности српске привреде финансираног од Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

ADAPTATION STRATEGIES OF THE TRADING SECTOR TO THE ECONOMIC CRISIS

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

John Kennedy

Abstract

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

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

УВОД

Глобална економска криза која је започела 2008. године оставила је траг на привреде многих земаља. При томе, поједини сектори привреде су мање или више осетљиви на економску кризу. С обзиром на то да је трговина један од најдинамичнијих сектора националне привреде, то су импликације кризе на трговински сектор последњих година очигледне. Поред осталих „рецесионих хендикеп“, у први план избио је пад куповне моћи потрошача, који су за трговину почетна и крајња тачка пословања. Маркетиншки посматрано, пад куповне моћи доводи до тога да су потрошачи осетљивији на промене цена, што „помера“ њихове преференције ка производима

са трговинском марком, или приватном робном марком у структури асортимана трговинских компанија. Илустративан пример за то су сазнања савремене теорије и прогресивне праксе САД-а, према којима највећи произвођач хране на свету више није произвођач (Nestle), већ је то трговац (Wal-Mart). Услед оваквих тендеција трговина се налази пред великом прекретницом која ће значајно утицати на даље токове у пословању трговинских компанија, како у глобалним и регионалним оквирима, тако и код нас. То нам даје повода да се, с ослоном на академско-стручна сазнања, запитамо: да ли је глобална економска криза тест маркетинг-менаџменту трговинских компанија за „оцену“ до сада примењиване стратегије раста и развоја, или изазов за креирање новог „посткризног модела“ маркетинг стратегије? Одговор на ово питање, поред осталог, условљен је и сентенцом Џон Кенедија, који каже „Када се напише на кинеском, реч „криза“ се састоји од два знака. Један представља опасност, а други представља прилику.“ Ето, довољно аргумената да глобална економска криза треба да буде и изазов маркетинг-менаџменту трговинских компанија у креирању стратегије одрживог раста и развоја. Теорија и пракса показују да трговинске компаније на изазове кризе одговарају иновативним приступом стратегији асортимана производа и услуга, али и стратегији цена. У циљу тестирања већ истакнуте полазне хипотезе о утицају економске кризе на трговински сектор и његово стратегијско реаговање, истраживање у раду биће подељено на три сегмента. У оквиру првог сегмента указаће се на кључне перформансе трговинског сектора у условима економске кризе. Истраживање у другом сегменту обухватиће развој методолошког концепта иновативног приступа у креирању стратегије асортимана производа и услуга и стратегије цена од стране трговинских компанија. Трећи сегмент рада има за циљ да, кроз дискусију и оцену резултата истраживања, укаже на кључне правце даљег развоја трговинског сектора у свету и код нас.

КЉУЧНЕ ПЕРФОРМАНСЕ ТРГОВИНСКОГ СЕКТОРА У УСЛОВИМА ЕКОНОМСКЕ КРИЗЕ

Глобалну економију, у садашњем периоду, карактерише рецесија коју научно-стручна јавност препознаје као једну од највећих економских криза. Са првим таласом кризе у 2008. години врло брзо је наишао и други талас кризе, који је у научно-стручној јавности препознатљив као криза јавног дуга. Земље „архитекте“ досадашњег глобалног економског поретка, САД–Јапан–ЕУ, познатије у литератури као „тријада“, предузимају низ мера како би умањиле последице економске кризе.

Криза евра у Европској унији (ЕУ) доводи до ограничавања финансијских тржишта. У напорима да изграде поверење инвеститора и привуку мултинационалне компаније (МНК), владе многих земаља ограничавају потрошњу и фискална захватања. Паралелно са овом макроекономском мером, Европска централна банка спроводи релативно неутралну монетарну политику како би сузбила инфлацију. У моменту писања овог рада и даље је присутан ризик опстанка евро зоне.

Иако у САД-у постоје извесни наговештаји о акцелерацији економске активности до краја 2012. године, то није довољно за значајније смањење незапослености са којом се ова привреда суочава. Кина, као друга највећа светска привреда, суочена је са успореним растом и ограничавањем кредитне политике, као последице успореног раста у Европи и САД-у. У контексту разматрања најновијих дешавања у глобалној економији, једино Јапан може да очекује до краја 2012. године већу стопу раста у односу на претходну 2011. годину. Ограничења са којима је суочена јапанска економија везана су за природне непогоде, али и повећане трошкове реконструкције као последице нуклеарне катастрофе у Фукушими (Deloitte Touche, 2012a).

Како је трговина, посебно малопродаја, значајан сегмент економске активности развијених тржишних привреда, као и наше, односно једна од највећих „индустрија“ света (Howe, 2003, стр. 10), то је она *de facto* суочена са глобалном економском кризом (Џузовић & Соколов–Младеновић, 2009). Крајем прошлог и почетком овог века, трговински сектор, а посебно малопродаја, доживљава акцелерацију промена, тако да је за овај период било устаљено мишљење да је права „привилегија“ бити у сектору трговине, с обзиром на то да је стопа раста била већа у односу на стопу раста укупне привреде¹. Први и други талас глобалне економске кризе оставили су дубок траг у трговинском сектору, а посебно у малопродаји, што се најбоље може сагледати кроз пословне перформансе највећих трговинских компанија, лидера на глобалном тржишту.

Сходно методологији научно-истраживачког рада, у развијању теме пошли смо од сагледавања пословних перформанси трговинског сектора, 250 трговинских компанија – лидера на глобалном тржишту. Као релевантан извор за економску објективизацију пословних перформанси глобалних–интернационалних трговинских компанија послужио нам је извештај консултатске куће *Deloitte*. Пословне перформансе 250 највећих трговинских компанија приказане су бројчано („збирно“) у табели 1.

¹ Примера ради, од 1995. до 2006. године стопа раста америчке економије износила је 6%, док је стопа раста у сектору трговине била близу 12%.

Табела 1. Показатељи пословних перформанси 250 највећих трговинских компанија 2010. године (Delloite Touche, 2012b)

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

Пословне перформансе	Вредност
Агрегатни обим продаје	394 млрд. долара
Просечни обим продаје	15,765 млрд. долара
Минимални обим продаје неопходан да би се једна компанија нашла на листи 250 највећих	3,292 млрд. долара
Повећање обима продаје у 2010. у односу на 2009.	5,3%
Годишња стопа раста обима продаје у периоду 2005–2010	5,7%
Нето профитна маржа (у 2009. износила је 3,1%)	3,8%
Принос на имовину (у 2009. години износио је 4,9%)	5,8%
Коефицијент обрта имовине (у 2009. години износио је 1,6)	1,5
Обим продаје са интернационалног тржишта (у 2009. години износио је 22,2%)	23,4%

Из табеле учојамо да су највеће трговинске компаније имале релативно стабилан раст у годинама кризе, посматран по обиму промета, нето профитној маржи, приносу на имовину, коефицијенту обрта, али и обиму продаје изван националног тржишта. То нам даје повода да констатујемо да трговински сектор и условима глобалне економске кризе карактерише релативно брзо реаговање на промене у окружењу и „консолидовање“ пословних капацитета (Sands & Ferrago, 2010, стр. 569).

Други значајан показатељ трговинског сектора који говори о његовом брзом реаговању на промене јесте обим продаје изван националног тржишта. Из прегледа се види да је у 2010. години обим продаје био већи у односу на 2009. годину. С друге стране, то указује и на брзо проналажење нових тржишта за генерисање профита. У прилог овој констатацији говори и податак да су у протеклих пет година, упркос кризи, амерички Wal-Mart, француски Carrefour и немачки Metro имали 2,5 пута бржи раст обима продаје на „новим“ тржиштима у односу на раст обима продаје на домаћем тржишту. Дакле, „нова“ или „тржишта у настајању“ постају атрактивна за највеће трговинске ланце.

Имајући у виду чињеницу да се за економску објективизацију нивоа интернационализације трговинских компанија сагледава и атрактивност тржишта, домицилне земље, консултантска кућа *A.T. Kearney*, путем GRDI (global retail development index) (Ćuzović & Sokolov-Mladenović, 2011, стр. 261) прати овај сегмент, у последњих 11 година. Овај индекс указује на могућности које се нуде трговинским компанијама у генерисању профита, као и креирању и одржавању конкурентске предности.

Најатрактивнија тржишта за трговинске компаније могу се видети из табеле 2.

Табела 2. GRDI индекс 2012. године (*A.T.Kearney*, 2012)

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

Ранг 2012	Земља	Регион	Тржишна атрактивност (25%)	Ризик земље (25%)	Тржишна сатурација (25%)	Време	GRDI индекс	Промена позиције у односу на 2011.
1	Бразил	Латинска Америка	100,0	85,4	48,2	61,6	73,8	0
2	Чиле	Латинска Америка	86,6	100,0	17,4	57,1	65,3	0
3	Кина	Азија	53,4	72,6	29,3	100,0	63,8	+3
4	Уругвај	Латинска Америка	84,1	56,1	60,0	52,3	63,1	-1
5	Индија	Азија	31,0	66,7	57,6	87,9	60,8	-1
6	Грузија	Централна Азија	27,0	68,7	92,6	54,0	60,6	Н/А
7	УАЕ	Средњи исток и Северна Африка	86,1	93,9	9,4	52,9	60,6	+1
8	Оман	Средњи исток и Северна Африка	69,3	98,3	17,4	50,4	58,9	Н/А
9	Монголија	Азија	6,4	54,4	98,2	75,1	58,5	Н/А
10	Перу	Латинска Америка	43,8	55,5	62,9	67,2	57,4	-3
11	Малезија	Азија	56,7	98,1	18,9	54,8	57,1	+8
12	Кувајт	Средњи исток и Северна Африка	81,1	88,7	36,4	20,3	56,6	-7
13	Турска	Источна Европа	78,8	69,3	32,3	33,1	53,4	-4

14	Саудијска Арабија	Средњи исток и Северна Африка	63,1	81,8	35,4	33,0	53,3	-4
15	Шри Ланка	Азија	12,7	68,3	79,0	51,3	52,8	+6
16	Индонезија	Азија	39,6	61,6	47,0	62,4	52,7	-1
17	Азербејџан	Централна Азија	19,2	41,5	93,6	53,2	51,9	Н/А
18	Јордан	Средњи исток и Северна Африка	45,8	65,3	69,5	23,8	51,1	Н/А
19	Казахстан	Централна Азија	31,5	47,5	75,5	47,5	50,5	-5
20	Боцвана	Субсахарска Африка	44,4	88,1	42,7	23,7	49,7	Н/А
21	Македонија	Источна Европа	34,6	46,5	55,9	56,6	48,4	+8
22	Либан	Средњи исток и Северна Африка	60,2	30,2	48,9	54,2	48,4	-10
23	Колумбија	Латинска Америка	47,8	70,1	36,7	36,6	47,4	+1
24	Панама	Латинска Америка	53,4	68,8	42,0	25,2	47,8	+2
25	Албанија	Источна Европа	24,6	47,6	74,8	39,9	46,7	-12
26	Русија	Источна Европа	80,2	53,6	19,6	32,2	46,4	-15
27	Мароко	Средњи исток и Северна Африка	23,5	58,2	48,2	49,2	44,8	-7
28	Мексико	Латинска Америка	71,9	70,0	15,1	20,3	44,3	-6
29	Филипини	Азија	28,3	54,6	52,5	38,3	43,4	-13
30	Тунис	Средњи исток и Северна Африка	35,7	55,4	65,0	14,4	42,6	-12

Висок приоритет
 За разматрање
 Низак приоритет

Анализом претходне табеле уочавамо да земље БРИК-а (Бразил, Русија, Индија и Кина) и даље остају атрактивне за трговинске ланце. Међутим, уочавамо да се у 2012. години појављују и Џорџија, Оман, Азербејџан и Монголија, које постају атрактивне дестинације за трговинске ланце, посебно оне који су уско специјализовани или се баве продајом луксузних производа. Ова тржишта кроз свој тржишни потенцијал озбиљно конкуришу да заузму водећу позицију на

листи најбрже растућих тржишта, што трговинским компанијама даје додатне могућности за раст и развој.

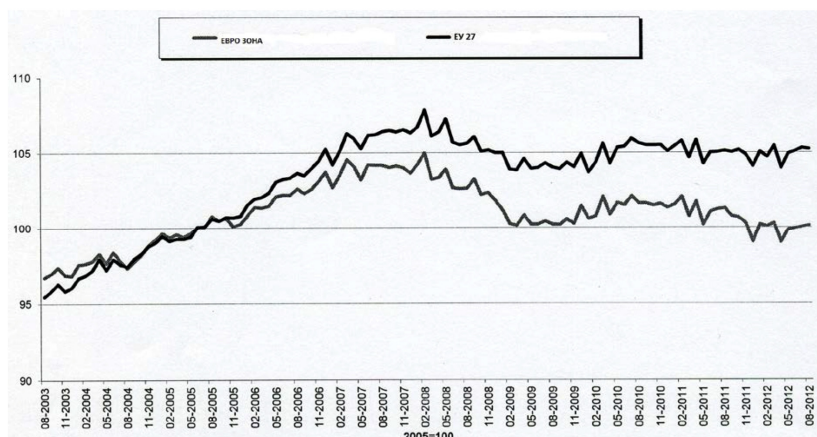
Након сагледавања основних промена трговинских токова, на глобалном нивоу, што је приказано у претходној анализи, као логично отвара се питање: како глобална економска криза утиче на трговински сектор ЕУ?

У којој мери је економска криза утицала на трговински сектор ЕУ, као показатељ послужиће нам најновији статистички подаци о кретању обима продаје у трговини, како на регионалном нивоу, тако и на нивоу појединих земаља чланица ЕУ. Тако је у августу 2012. године, у поређењу са јулом 2012. године, обим промета у трговини порастао за 0,1% у евро зони², и опао за 0,1% у Европској унији. Обим промета прехранбених производа, код којих се осећа највећи степен осцилације у времену кризе, у августу 2012. у односу на јул 2012. године повећан је за 0,1% у евро зони и Европској унији. При томе је највеће повећање забележено у Луксембургу (+2,9%), Португалији (+2,8%), Словенији (+2,2%) и Шпанији (+2,1%), док је највеће смањење забележено у Пољској (-1,3%), Данској (-1,1%), Француској и Литванији (-0,8% обе).

Посматрано с аспекта годишњих промена, обим промета у трговини у августу 2012. године, у поређењу са истим месецом претходне године, опао је за 1,3% у евро зони, а остао је стабилан у ЕУ. Обим промета прехранбених производа у августу 2012. у односу на исти месец претходне године, опао је за 0,9% у евро зони и 0,2% у ЕУ. Највеће повећање забележено је у Литванији (+10,0%), Луксембургу (+9,2%) и Естонији (+7,2%), док је највеће смањење забележено у Португалији (-6,0%), Малти (-5,4%) и Данској (-3,5%) (EUROSTAT, 2012).

Ови трендови у трговини ЕУ могу се видети са слике 1, и табеле 3 и 4.

² Евро зона покрива земље ЕУ у којима је евро званично средство плаћања, а то су: Белгија, Немачка, Ирска, Грчка, Шпанија, Француска, Италија, Кипар, Луксембург, Малта, Холандија, Аустрија, Португалија, Словенија, Словачка и Финска.



Слика 1. Индекс обима промета у трговини ЕУ и евро зоне од 2000. до 2009. године (посматрано по месецима)

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

Табела 3. Обим промета у трговини ЕУ и евро зоне (% промене у поређењу са претходним месецом) (EUROSTAT, 2012)

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

	Март 12	Април 12	Мај 12	Јун 12	Јул 12	Август 12
Евро зона						
Укупан обим промета	0,2	-1,3	0,9	0,1	0,1	0,1
Обим промета прехранбених производа	-0,3	-0,4	0,5	0,0	-0,2	0,1
Обим промета непрехрамбених производа	0,6	-1,8	1,3	-0,1	0,5	-0,7
ЕУ27						
Укупан обим промета	0,7	-1,4	0,9	0,2	0,2	-0,1
Обим промета прехранбених производа	-0,2	-0,5	0,6	0,1	-0,1	0,1
Обим промета непрехрамбених производа	1,1	-1,6	1,2	0,3	0,4	-0,8

Табела 4. Обим промета у трговини ЕУ и евро зоне (% промене у поређењу са истим месецем претходне године) (EUROSTAT, 2012)

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

	Март 12	Април 12	Мај 12	Јун 12	Јул 12	Август 12
Евро зона						
Укупан обим промета	0,0	-3,5	-0,7	-0,8	-1,4	-1,3
Обим промета прехранбених производа	-0,7	-3,4	-0,1	-1,2	-1,5	-0,9
Обим промета непрехрамбених производа	0,9	-3,0	-0,6	-0,7	-1,0	-1,5
ЕУ27						
Укупан обим промета	1,1	-2,5	0,3	0,2	0,0	0,0
Обим промета прехранбених производа	-0,3	-3,2	0,4	-0,5	-0,6	-0,2
Обим промета непрехрамбених производа	2,7	-1,4	1,1	1,1	0,5	-2,1

Претходни графикон и табеле илуструју смањење обима промета у трговинском сектору Европске уније и евро зоне, посматрано на месечном, али и годишњем нивоу.

МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Претходна анализа упућује на чињеницу да глобална економска криза утиче и на трговински сектор. То је и разумљиво, ако се има у виду да је трговина примарна институција друштвено одговорног маркетинга и нераскидиво је повезана са привредним растом и развојем једне земље. Надаље, трговина је била и остала стални „хроничар“ свих друштвено-економских криза. Стога није случајно што је у литератури прихваћен став: да је трговински сектор огледало нивоа развијености једне националне привреде. Ако је и приближно тачна ова контстатација, у наставку истраживања се отвара питање: на који начин ће се трговински сектор у даљем развоју „супроставити“ глобалној економској кризи. Истраживачки задатак који смо себи „делегирали“ у самом наслову рада и постављене хипотезе траже од нас одговор на постављено питање.

Академска истраживања на подручју стратешког реаговања трговинског сектора на изазове економске кризе су доста ограничена. Поједини аутори који су се овим проблемом бавили у својим истраживањима указивали су на неопходност редизајнирања пословног модела трговинских компанија у условима економске кризе (Bradley & Taylor, 1992; Davies, 2000; Dawson & Larke, 2004; Srinivasan, Rangaswamy & Lilien, 2005).

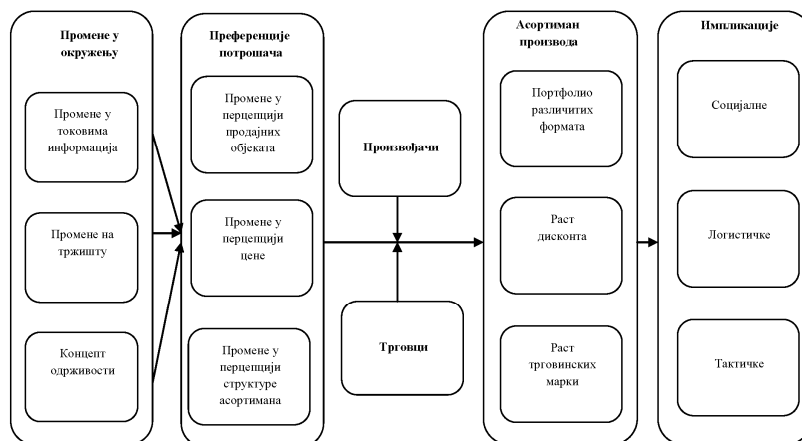
Имајући у виду идентификован истраживачки геп, у наредном истраживачком кораку настојаћемо да потражимо одговор на претходно дефинисано питање. У тражењу одговора на постављено питање ићи ћемо поступно, корак по корак.

Пошли смо од чињенице да су иновације основно оруђе маркетинг-менаџмента трговинских компанија у савладавању последица глобалне економске кризе. Из широког спектра институционалних и функционалних иновација у трговинском сектору као најефикаснији одговор на кризу препознали смо: иновативну стратегију асортимана производа и иновативну стратегију цена. Настојаћемо да у интеракцији са иновативном стратегијом асортимана и цена тестирамо полазну хипотезу о импликацији глобалне економске кризе на даљи развој трговинског сектора кроз његов одговор на изазове.

*Иновативни приступ стратегији асортимана производа
као одговор на кризу*

Различити пословни формати, односно трговинске институције, креирају различит „пакет понуде“ производа и услуга прилагођен потребама и захтевима потрошача. Детерминисање асортимана који ће бити понуђен потрошачима представља једну од најважнијих стратегијских одлука трговинских компанија, с обзиром на то да је неопходно направити баланс између ширине, дубине асортимана и нивоа услуга које ће бити пружене потрошачима (Mantrala et al., 2009, стр. 75). Адекватним trade-off-ом између ширине асортимана, његове дубине и нивоа услуга трговинске компаније очекују да задовоље потребе потрошача нудећи „прави“ асортиман, у „право“ време и на „правом“ месту. Сваки пропуст у погледу асортимана за резултат има изгубљену куповину, односно изгубљеног потрошача, што на дужи рок штети продуктивности и профитабилности пословања.

Како се глобална економска криза рефлектовала на смањење куповне моћи потрошача и њихов већи степен пробирљивости, пред трговинским компанијама се отворило и питање: какав асортиман производа и услуга понудити потрошачима у условима кризе? У покушају да укажу на стратешке правце у креирању асортимана, а имајући у виду све промене у окружењу, група истраживача (DeKimpe, Gielsen, Raju & Thomas, 2011, стр. 20) развија иновативни приступ стратегији асортимана производа и услуга полазећи од свог концептуалног модела, што се може видети са слике 2.



Слика 2. Концептуални модел стратегије асортимана производа

Figure 2. Conceptual model of strategy assortment products

Из овог концептуалног модела могу се видети узроци и импликације промена у стратегији асортимана трговинских компанија, односно фактори који утичу на развој иновативног приступа у креирању асортимана производа. Тако се као главни фактори који утичу на преференције потрошача, које, с друге стране, условљавају промене у асортиману, наводе промене у токовима информација, промене у економском и маркетиншком окружењу и концепт одрживости у трговини (Kotabe & Helsen, 2009, стр. 50; Grewal, Levy & Kumar, 2009, стр. 1–14).

Промене у токовима информација последица су брзог и константног развоја глобалних медија. Савремена информатика и електроника доводе до својеврсног реинжењеринга свих учесника у ланцу снабдевања. То доводи до афирмације новог модела трговине, познатијег у литератури као „електронска-веб-интернет“ трговина. Долази до промена у традиционалним информационо-комуникационим системима, с једне стране, и медијима (телевизија, радио) у смислу повећања њихове фрагментације, с друге стране. Интернет и друштвене мреже налазе своју примену у маркетинг стратегији трговинских компанија. Оне нуде потенцијалне бенефите произвођачима, трговини и потрошачима. Пре свега, интернет и друштвене мреже доводе до креирања чвршћих веза са потрошачима, који на овај начин брже и једноставније долазе до информација о производима и ценама. Кључни изазов за трговинске компаније је како да ове предности преведу у позитивне пословне резултате. Пракса великих трговинских ланаца показује да се глобалне друштвене мреже (Facebook, Twitter) користе као јефтино средство комуницирања са потрошачима и прикупљања информација о задовољним и незадовољним потрошачима (Planet Retail, 2009a).

Промене у економском и маркетиншком окружењу утичу на асортиман путем утицаја на преференције потрошача. Тако глобална економска криза, поново, наглашава важност макроекономских фактора на доношење маркетинг одлука, али и остваривање продуктивности у целини. Изазов на који наилазе трговинске компаније је питање смањења трошкова рекламе, одлагања увођења нових производа у асортиман, као и питање интензивирања програма трговинских марки. Као што се и са слике 1 може видети, на овај начин је и полазна хипотеза овог истраживања нашла своје место у концептуалном моделу иновативног приступа стратегији асортимана.

Концепт одрживост такође представља један од важних фактора из окружења. Он је последица чињенице да су потрошачи све више заинтересовани за органске и еко-производе. Тако су органски производи расположиви у преко 70% конвенијентних продавница у САД-у и ове производе многи трговци виде као начин да се диференцирају у односу на конкуренцију и повећају профитабилност продајних објеката (Kotabe & Helsen, 2009, стр. 65).

Сви горе наведени фактори имају свог утицаја на преференције потрошача које долазе до изражаја кроз њихову перцепцију продајних објеката, осетљивост на цене, али и перцепцију различитости у асортиману производа. Тако се перцепција продајних објеката мења у зависности од њихове величине, локације и ширине асортимана, који су у целини зависни од фактора окружења. Осетљивост на цене је посебно изражена у времену кризе, што ће бити предмет посебне анализе у оквиру овог рада. Када је реч о перцепцији различитости, она долази до изражаја кроз доступност правог производа, на правом месту, у право време и по правој цени. С друге стране, изазов за трговце је да направе баланс између захтева потрошача за кастомизацијом и персонализацијом производа (Sorensen, 2009, стр. 143).

Претходно сагледани фактори окружења и преференције потрошача утичу на трговинске компаније у смислу имплементације иновативног приступа у стратегији асортимана производа. Основне карактеристике иновативне стратегије асортимана огледају се у понуди асортимана у различитим пословним форматима, у повећању учешћа дисконтних формата и повећању учешћа производа са трговинском марком у структури асортимана. Тако интернационалне трговинске компаније, да би диференцирале своју препознатљивост у односу на конкуренте, развијају мулти-форматни приступ који подразумева да се пословни портфолио кога су чинили традиционални супермаркети проширује увођењем новијих пословних концепата, попут конвенијентних продавница, дисконтних продавница, виртуелних продавница, али и продавница које имају високо учешће еко и органских производа (Planet Retail, 2009b). Један од најбрже растућих пословних формата у земљама Западне Европе јесте концепт дисконата и хард дисконата (Steenkamp & Kumar, 2009, стр. 92).

Хард дисконтери, попут Aldi-ја и Lidl-а, карактеристични су по ограниченом асортиману у коме доминира трговинска марка, ограниченим услугама и врло конкурентним ценама. Са економском кризом бележи се повећање њиховог тржишног учешћа, које у Немачкој и Норвешкој износи близу 30%, док у Аустрији, Белгији и Данској износи између 10 и 15% (Planet Retail, 2010).

Упоредо са повећањем тржишног учешћа хард дисконата, повећава се и тржишно учешће трговинских марки. Тако она бележи просечно 40% тржишног учешћа у пет европских земаља (Француска, Немачка, Шпанија, Холандија и Белгија). Такође, бележи се и запажено тржишно учешће у бившим социјалистичким земљама, као што су Пољска (28%), Чешка (27%), Словачка (31%). Ови подаци потврђују хипотезу да економска криза утиче на развој трговинског сектора на начин да се повећава тржишно учешће трговинских марки као реаговање потрошача на пад куповне моћи.

Претходно сагледан иновативни приступ стратегији асортимана производа има својих социјалних, логистичких, као и тактичких импликација. Тако се социјалне импликације огледају у промени структуре асортимана кроз веће учешће трговинских у односу на марке произвођача, оријентацију на еко и органске производе, али и повећано учешће хард дисконата, што у целини доводи до друштвених промена и промена навика потрошача. Логистичке импликације огледају се у промени политике транспорта, залиха и формирању бројних набавних унија од стране трговаца. Тактичке импликације огледају се у промени композиције инструмената маркетинг микса која мора бити прилагођена новој стратегији асортимана.

Иновативни приступ стратегији цена као одговор на кризу

Цена је важан инструмент маркетинг микса, а у самој трговини игра изузетно важну улогу, с обзиром на то да се један од начина креирања и одржавања конкурентске предности трговинских компанија базира на стратегији цена (Ćuzović & Sokolov-Mladenović, 2009, стр. 152–155).

Како је економска рецесија узроковала тренд смањења куповне моћи потрошача, то цена постаје критичан фактор успеха пословања трговинских компанија, односно њихових пословних формата. Како би адекватно одговориле на изазове окружења, трговинским компанијама се намеће потреба праћења и контролисања окружења, у циљу идентификовања како очекиваних, тако и непредвидивих промена. Праћењем окружења, трговинске компаније могу да интензивирају успостављање чвршћих односа са постојећим потрошачима, искористе могућности креирања нових потрошачких преференција, али и да повећају вредност коју нуде потрошачима. Овакве трговинске компаније су спремне да редефинишу своје пословање, у коме кључно место заузима стратегија цена (Grewal, Roggeveen, Compeau & Levy, 2012).

Рedefинисање стратегије цена у смислу примене иновативног приступа огледа се у томе да се, поред традиционалних и општепознатних стратегија цена у трговини³, све више користе и стратегије цена које је до сада у пракси користио мали број трговинских компанија (Zentes, Morschett & Schamm-Klein, 2007, стр. 187–190). Пре свега реч је о HiLo стратегији (high-low – стратегија високо ниских цена) и стратегији EDLP (every day low price – стратегија свакодневно ниских цена) (Krafft & Mantrala, 2010, стр. 417; Levy & Weitz, стр. 417).

Код HiLo стратегије трговинска компанија има релативно високе цене за производе из свог асортимана, при чему повремено врши снижење цена у циљу промоције производа и привлачења потрошача у своје продајне објекте. Реч је о стратегији цена коју често користе супермаркети. Овакав начин пружа могућност потрошачима високе сензибилности на цене да купе жељене производе, док трговинској компанији пружа могућност да креира сопствени имиџ. С друге стране, трговинске компаније које користе ову стратегију цена ризикују да изгубе лојалне потрошаче који су мање осетљиви на цене и који купују производе по регуларним ценама јер ће они чекати да производи буду на снижењу. То је нарочито видљиво у условима рецесије јер се смањује број потрошача који купују производе по већим ценама, оријентишући се пре свега на оне продајне објекте који нуде производе по нижим ценама.

Из претходно наведених разлога, трговинским компанијама се као алтернатива нуди стратегија свакодневно ниских цена (EDLP). Реч је о стратегији коју већ дужи временски период примењује највећа трговинска компанија на свету (*Wal-Mart*) и захваљујући којој остварује дугорочну конкурентску предност. Ова стратегија подразумева да се сви производи из асортимана нуде по константно нижим ценама у односу на конкуренцију. Захваљујући ниским трошковима транспорта и складиштења (услед мање количине робе на залихама), трговинске компаније у могућности су да понуде производе по нижим ценама, што води повећању поверења код потрошача и креирању конкурентске предности.

Поред ових стратегија цена, савремена теорија и прогресивна пракса пословања трговинских компанија у условима економске кризе искристалисале су и следеће иновативне приступе стратегији цена кроз њихово смањење (Korppale et al., 2009; Grewal et al., 2011):

- промоциони пакети – нуди се већа количина производа по истој цени (нпр. „10% екстра за исту цену“),
- BOGOF („buy one, get one free“ – „купиш један, један добијаш гратис“) – нуди могућност потрошачима да куповином једног производа још један добију бесплатно,

³ Као стратегије цена у трговини користе се: цена заснована на трошковима, конкурентски оријентисана цена, цена заснована на тражњи, као и вредносно оријентисана цена у трговини.

- паковања са већим бројем производа – неколико производа се нуди у једном паковању по цени нижој у односу на куповину производа појединачно,
- купони – нуде могућност потрошачима да остварују право на нижу цену уз показивање купона, што представља праксу многих компанија,
- повремена снижења цена укупног асортимана производа (нпр. „20% нижа цена за све производе“).

Претходно наведена стратегијска одређења од стране трговинских компанија за резултат имају повећање продаје и за неколико стотина процената⁴, што је у условима рецесије шанса за опстанак на тржишту с једне и шанса за привлачење и задржавање потрошача с друге стране.

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ДИСКУСИЈА

Претходно истраживање указује на чињеницу да је иновативност једна од алтернатива која се намеће трговинским компанијама у циљу амортизовања ефеката економске кризе. Истовремено, на тај начин потврђује се и општепознато гесло: „Иновирајте, аутоматизујте или нестаните са сцене (Џузовић, 2010, стр. 220).“

На који начин и у којој мери ће једна трговинска компанија искористити и применити иновативни приступ у стратегији асортимана и стратегији цена, доста зависи од карактеристика окружења и макроекономског амбијента у коме послује. Из тог разлога примена иновативног приступа, односно иновативност у трговини, као резултат претходног истраживања, може бити сагледана у зависности од нивоа развијености тржишта на коме послују трговинске компаније.

Једна од најшире прихваћених подела тржишта у литератури, у зависности од нивоа њихове развијености, јесте подела на засићена, „нова“, односно тржишта у настајању и мање развијена тржишта (Goldman, Ramaswami & Krider, 2002). Засићена тржишта покривају подручје Северне Америке, Западне Европе и део Азије. „Нова“ тржишта или тржишта у настајању карактерише брз економски раст и индустријализација, тако да се у будућности могу јавити као засићена тржишта (Gielsen & Dekimpe, 2007, стр. 199). Географски посматрано, обухватају земље БРИК-а (Бразил, Русија, Индија и Кина), као и Мексико, Пољску,

⁴ Примера ради, амерички трговински ланац Wal-Mart више од десет година заузима водећу позицију на листи најуспешнијих компанија по обиму промета, захваљујући иновативном приступу у стратегији цена, као и стратегији асортимана и пословних формата. Поред ове компаније, илустративан је и пример немачког трговинског ланца Shwarcz (Lidl), који је у току првог и другог таласа економске кризе значајно побољшао своју позицију на листи најуспешнијих трговинских компанија (са 10. на 5. место), управо захваљујући стратегији ниских цена, увођењу трговинске марке и продаји производа кроз концепт хард дисконата.

Јужну Африку, Јужну Кореју и Турску. Мање развијена тржишта обухватају подручје Африке и поједине делове Азије и Јужне Америке.

Примена иновација у трговини на овим тржиштима биће сагледана кроз табеле 5, 6 и 7, и то имајући у виду потрошаче, легални – институционални оквир, конкуренцију, добављаче и технологију с једне и карактеристике окружења, изазове иновација и потенцијалне димензије примене иновација с друге стране.

Табела 5. Иновативни приступ у трговини на засићеним тржиштима (Reinartz, Dellaert, Krafft, Kumar & Varadarajan, 2011)

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

	Окружење	Изазови иновација	Потенцијалне димензије примене иновација	Примери
Потрошачи	-Демографске промене -Високи животни стил -Ниска мобилност и доходак -Хетерогеност у захтевима -Индивидуализација	-Старење становништва -Локално прилагођавање -Кастомизација-персонализација	-Мултиканалска интеграција -Дизајн производа (трговинска марка)	-Best-Buy-online -J.Crew-лични купац -Build-A-Bear, Nike-масовна кастомизација
Легални – институционални оквир	-Одрживост -Динамичност	-Партнерство са локалном заједницом	-„Зелене“ иновације -Економска одрживост	-Sainsbury’s-електронски превоз -Wal-Mart-еко-оцене
Конкуренција	-Ниске баријере за улазак -Експанзија брендова продајних објеката -Вертикална конкуренција	-Одбрана тржишне позиције -Развој динамичних способности како би се одговорило на нове изазове	-Неимитирајуће иновације -Прилагођавање	-Rue-lala-јединствени дисконти -Disney-партнерство -Zara-брз ланац снабдевања
Добављачи	-Дезинтермедијација -Вертикална интеграција	-Развој заједничких иновација са партнерима -Координација информација у ланцу снабдевања	-Глобално снабдевање -Процесна координација са партнерима	-Wal-Mart-глобално партнерство -Aple, Adidas, Nike-продавнице произвођача
Технологија	-Е-трговина -М-трговина -Друштене мреже -Идентификација путем радио фреквенције (РФИД)	-Интегрисање технологија у понуду производа -Побољшање ефикасности процеса са новим технологијама	-Интеграција електронске и класичне продаје -Дизајнирање новог искуства у куповини	-Sears-мулти каналска комуникација -Metro-РФИД иновациони центар -Apple-продајни концепт

Табела 6. Иновативни приступ у трговини на тржиштима у настајању (Reinartz et al., 2011)

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

	Окружење	Изазови иновација	Потенцијалне димензије примене иновација	Примери
Потрошачи	-Повећање средње класе -Повећање урбанизације -Млађа популација -Висока густина насељености	-Ширење понуде кроз континуирану дистрибуцију нивоа дохотка -Различита понуда прилагођена млађој популацији -Развој брендова	-Стратегија цена прилагођена различитим нивоима дохотка -Стратегија асортимана прилагођена различитим тржишним сегментима -Продаја правог производа, на правом месту и у право време	-Airtel -Beijing Xidan Department store
Легални – институционални оквир	-Либерализација регулативе -Интердржавна правила и регулативе -Редовне промене владине политике	-Преговарање са локалном заједницом -Фреквентне промене у трговинској политици	-Стратегијско партнерство са локалним партнерима -Пословна агилност и прилагођавање променама у политици	-Wal-Mart и Bharti - Huiyuan и Juice Coca-Cola -Globus
Конкуренција	-Диверзификација компанија на тржишту -Присуство неорганизованог трговинског сектора -Интернационалне трговинске компаније улазе на тржиште	-Креирање конкурентске предности кроз прикупљање података -Креирање јединственог бренд идентитета	-Фокусирање на тржишне нише -Фокусирање на неорганизоване тржишне играче	-Pepsi, Coca-Cola -Tesco, Carrefour -Foschini Chain
Добављачи	-Сиромашна транспортна инфраструктура -Ограничени приступ мрежи добављача	-Динамичност ланца снабдевања -Оптимизација дистрибутивне мреже	-Организација ланца снабдевања према карактеристикама тржишта	-Reliance Petroleum Ltd. -Tesco и Samsung
Технологија	-Ограничена примена информационе технологије -Ниска пенетрација кредитних картица	-Примена информационе технологије -Фокусирање на безготовинске трансакције и мобилну технологију	-Примена CRM и SCM	-Reliance Retail

Табела 7. Иновативни приступ у трговини на мање развијеним тржиштима (Reinartz et al., 2011)

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

	Окружење	Изазови иновација	Потенцијалне димензије примене иновација	Примери
Потрошачи	-Висок диспаратет у нивоу дохотка -Повећање стопе инфлације -Недостатак основних погодности	-Позиционирање и развој понуде производа за различите нивое дохотка -Пружање помоћи кроз партнерство како би се ублажила ограничена куповна моћ	-Стратегија цена за сваки тржишни сегмент -Корпоративна друштвена одговорност	-PetroJam -Starbucks
Легални – институционални оквир	-Нестабилна влада -Недостатак основног економског фокуса -Међународни дужник	-Локално прилагођавање -Усклађивање помоћи различитим регионима	-Прилагођавање пословних формата тржишту	-Oriental Weavers Co. -Fertilizer Retail in West Africa
Конкуренција	-Картелизација трговинског сектора -Децентрализовани и неорганизовани трговински сектор -Велики број ситних детаљиста	-Истовремени улазак на различите територије -Прикупљање информација	-Стратегијско партнерство кроз велике трговинске ланце	-Nakumatt Supermarkets
Добављачи	-Недостатак инфраструктуре -Сиромашна дистрибутивна мрежа -Лоша кредитна структура	-Инвестирање у ланац снабдевања -Партнерство са добављачима -Изградња поверења у партнерству	-Развој сопственог ланца снабдевања	-Fast Retailing Co и Grameen Bank
Технологија	-Непостојање банкарске инфраструктуре -Потрошачи без банковних рачуна	-Оспособљавање алтернативних начина плаћања	-Плаћање путем мобилног телефона	-M-Pesa

Као што се и из претходних табела може видети, свако од ових тржишта има својих карактеристика у погледу потрошача, законско-правне регулативе, конкуренције, добављача и технологије. Тако су и могућности примене иновација, односно иновативност приступа стратегији асортимана и цена – различите.

Претходна истраживања упућују на закључак да је на засићеним тржиштима могућа примена концептуалног модела стратегије асортимана производа развијеног од групе истраживача (Dekimpe, Gielsen, Raju & Thomas, 2011, стр. 20). Имплементација овог модела посебно место налази у развоју трговинске марке, имајући у виду интензивне промене у нивоу дохотка, хетерогеност у потребама потрошача, али и изразиту кастомизацију производа, као неке од кључних карактеристика засићених тржишта. Интензивна конкуренција на овим тржиштима намеће потребу перманентне иновативности у стратегији цена.

Полазећи од карактеристика тржишта у настајању, примена концептуалног модела стратегије асортимана је, такође, могућа уз имплементацију стратегије асортимана која се прилагођава различитим тржишним сегментима. На овим тржиштима трговинске компаније најпре крећу од креирања јединственог бренд идентитета уз постепен развој трговинских марки за поједине производе. Стратегија цена прилагођена је различитим нивоима дохотка с посебним акцентом на имплементацију стратегије свакодневно ниских цена.

На мање развијеним тржиштима је, такође, могућа примена концептуалног модела стратегије асортимана који у овом случају има другачију димензију. Фокусирају се на позиционирање и развој понуде производа за различите нивое дохотка, али и пружање помоћи потрошачима кроз партнерство како би се ублажила ограничена куповна моћ. Имајући у виду да ова тржишта карактерише недостатак инфраструктуре, сиромашна дистрибутивна мрежа и лоша кредитна структура, примена иновација на овим тржиштима је доста ограничена.

ЗАКЉУЧАК

Глобалну економију је средином 2008. године погодио талас дубоке економске рецесије. Показало се да је ово био први талас кризе, док се светска економија тренутно суочава са другим таласом кризе, означеним као криза јавног дуга. Ниједна држава није остала имуна на рецесију па тако ни трговински сектор који је саставни део привредног система једне земље. Трговинске компаније нашле су се пред двоструким изазовом. Прво – како пословати у условима кризе, и друго – како бити бољи од конкуренције. У том смислу многе од њих започеле су ревизију постојећих пословних концепата. Имајући у виду ове чињенице, хипотеза од које се у раду пошло јесте да економска криза има својих импликација на трговински сектор, односно његов раст и развој. У циљу тестирања постављене хипотезе, истраживање је конципирано на начин да најпре анализира кључне карактеристике трговинског сектора у условима економске кризе. Анализа

је урађена из два угла. Прво, анализирани су кључне карактеристике трговинског сектора на глобалном нивоу и у том смислу коришћени подаци и показатељи 250 глобално најуспешнијих трговинских компанија. Друго, анализирани су карактеристике трговинског сектора Европске уније у погледу кретања обима промета на нивоу ЕУ-27 и нивоу евро зоне. Подаци показују значајне осцилације у кретању обима промета у трговини у условима економске кризе. Надаље, полазна хипотеза је тестирана кроз истраживање имплементације иновативног приступа у креирању стратегије асортимана производа и стратегије цена. Истраживање је показало да економска криза потврђује општепознато гесло: „Иновирајте, аутоматизујте или нестанеите са сцене“. При томе, анализирани су кључни елементи иновативног приступа стратегији асортимана и цена, уз истицање добре пословне праксе. Како би се указало на могућности примене резултата истраживања, последњи део рада сагледао је примену иновација у трговинском сектору, у зависности од нивоа развоја тржишта на коме послују трговинске компаније. Анализирани су засићена, „нова“, односно тржишта у настајању, као и мање развијена тржишта. Свако од ових тржишта има својих карактеристика и специфичности које трговинским компанијама нуде различите могућности примене иновативност приступа у амортизовању ефеката економске кризе.

ЛИТЕРАТУРА

- Bradley, K., & Taylor, S. (1992). *Business Performance in the Retail Sector*. Oxford: Clarendon Press.
- Gielsen, K., & Dekimpe, M.G. (2007). The Entry Strategy of Retail Firms into Transition Economies. *Journal of Marketing*, April (71), 196–212.
- Goldman, A., Ramaswami, S., & Krider, R.E. (2002). Barriers to the Advancement of Modern Food Retail Formats: Theory and Measurement. *Journal of Retailing*, 78(4), 281–295.
- Grewal, D., Ailawadi, K.L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P., & Robertson, J.R. (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*, 87(1), 43–52.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14.
- Grewal, D., Roggeveen, A.L., Compeau, L.D., & Levy, M. (2012). Retail Value-Based Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers. *Journal of Retailing*, 88(1), 1–6.
- Davies, K. (2000). The Asian economic recession and retail change: the implications for retailer strategies in Asia. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 10(4), 335–353.
- Dawson, J., & Larke, R. (2004). Japanese retailing through the 1990s: retailer performance in a decade of slow growth. *British Journal of Management*, 15(1), 73–94.
- Dekimpe, M.G., Gielen, K., Raju, J., & Thomas, J.S. (2011). Strategic Decisions in Information-Intensive and Turbulent Environments. *Journal of Retailing*, 87(1), 17–28.

- Deloitte Touche. (2012a). „Global economic outlook – The economic situation for retailers“. <http://www.deloitte.com/consumerbusiness> (преузето 30.10.2012. године).
- Deloitte Touche. (2012b). *Global power of retailing Top 250 highlight* <http://www.deloitte.com/consumerbusiness> (преузето 30.10.2012. године).
- Volume of retail trade up by 0,1% in euro area, (2012). *EUROSTAT*, 141, 3, <http://ec.europa.eu/eurostat/euroindicators> (преузето 31.10.2012. године).
- Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2007). *Strategic Retail Management – Text and International Cases*, Wiesbaden: Gabler.
- Kearney, A.T. (2012). *Global retail expansion: keeps on moving*. <http://www.atkearney.com> (преузето 30.10.2012. године).
- Kopalle, P., Biswas, D., Chintagunta, P.K., Fan, J., Pauwels, K., Ratchford, B.T., & Sills, J.A. (2009). Retail Pricing and Competitive Effects. *Journal of Retailing*, 85(1), 56–70.
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2009). *The Sage Handbook of International Marketing*, London: Sage Publications.
- Krafft, M. & Mantrala, M. (2010). *Retailing in 21st Century*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Levy, M. & Weitz, B. (2009). *Retailing Management*. Boston: McGraw Hill.
- Mantrala, M.K. Levy, M., Kahn, E.B., Fox, E.J., Gaidarev, P., Dankworth, B., & Shah, D. (2009). Why is Assortment planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda. *Journal of Retailing*, 85(1), 71–83.
- Planet R. (2009a). *Social Media&Retailing: How Retailers Are Harnessing Power*. Trend Report.
- Planet R. (2009b). *Global Channel Strategies*. Trend Report.
- Planet R. (2010). *Discounters, Rapid Growth or Gross Myth*. Trend Report.
- Reinartz, W., Dellaert, B., Krafft, M., Kumar, V., & Varadarajan, R. (2011). Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment. *Journal of Retailing*, 87(1), 53–66.
- Sands, S., & Ferraro, C. (2010). Retailers' strategic responses to economic downturn: insights from down under. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38 (8), 567–575.
- Sorensen, H. (2009). *Inside the Mind of the Shopper: The Science of Retailing*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. (2005). Turning adversity into advantage: does proactive marketing during a recession pay off?. *International Journal of Research in Marketing*, 22 (2), 109–125.
- Steenkamp, J-B.E.M., & Kumar, N. (2009). Don't Be Under-sold. *Harvard Business Review*, 87(12), 90–95.
- Ćuzović, S. (2010). *Inovacije u trgovinskom menadžmentu*. Niš: Ekonomski fakultet.
- Ćuzović, S., & Sokolov-Mladenović, S. (2009). Kreiranje konkurentske prednosti trgovinskih kompanija u uslovima ekonomske krize. U Stanković, L.J. (Ur.), *Tematski zbornik Razvijanje konkurentske prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima ekonomskih integracija* (147–166). Niš: Ekonomski fakultet.
- Ćuzović, S., & Sokolov-Mladenović, S. (2011). Contradictions of trade internationalization – market strengths and weaknesses. In Backović, M. & Karadžić, V. (Ed.). *Selected papers presented at the conference EACES Workshop Market failures and the roles of institutions* (259–279). Belgrade: CIDEF.
- Howe, S. (2003). *Retailing in European union – structures, competition and performance*. London: Routledge.

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

ADAPTATION STRATEGIES OF THE TRADING SECTOR TO THE ECONOMIC CRISIS

Summary

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

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

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