

Adaptacija ponude na lokalnom tržištu – Studija slučaja Terranova Srbija

Aleksandar Jovanović, Marko Mihić i
Vesna Damnjanović

Apstrakt: U današnjim organizacijama kao primarna aktivnost i cilj nameće se praćenje potreba potrošača i adekvatan odgovor na njih, kako bi se ostvarila značajna prednost u odnosu na konkurenciju, u smislu porasta profita i povećanog tržišnog učešća. U tom smislu, može se konstatovati da se adaptacija ponude potrebama potrošača pokazuje kao veoma značajna komponenta povećanja konkurentnosti i ukupnih poslovnih performansi. Kroz aktivnosti adaptacije ponude vidi se briga o potrebama potrošača, kao i efikasnost kruženja informacija između lokalnih prodavaca koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima, i viših nivoa menadžmenta koji donosi odluke. U radu se analizira adaptacija ponude na lokalnom tržištu na primeru kompanije TEDDY S.p.A. na tržištu Srbije. Identifikuje se značaj i uloga projektnog menadžmenta u definisanju ponude u organizaciji, i analizira se doprinos projektnog menadžmenta adaptaciji ponude. Kroz odabranu studiju slučaja prikazuje se proces kreiranja nove ponude u skladu sa karakteristikama lokalnog tržišta i uticaj na rast profitabilnosti. Prikazuje se i uloga adaptacije ponude u kreiranju pozicije organizacije na tržištu i neophodnosti sprovođenja takvog projekta u vremenu izraženih razlika u potrebama potrošača na različitim lokalnim tržištima.

Ključne reči: projekat, adaptacija ponude, Terranova, lokalno tržište, Srbija,

UVOD

Područje istraživanja autora u ovom radu predstavlja analiza adaptacije ponude na lokalnom tržištu. Primer za analizu adaptacije ponude biće kompanija TEDDY S.p.A., zbog pozicije reprezentativnog predstavnika u oblasti prodaje tekstila na tržištu Srbije. U ovakvoj vrsti projekta bitno je obaviti adekvatno istraživanje tržišta i kontinuirano unapređivati i pratiti komunikaciju između kompanije i potrošača koja omogućava da kompanija blagovremeno odgovori na njihove potrebe i želje. Povratne informacije koje kompanija dobija putem istraživanja tržišta imaju za cilj da pokažu u kom pravcu treba unaprediti ponudu kompanije i koliko vremena za to kompanija ima. Zbog čestih promena u potrebama potrošača projekat adaptacije ponude se mora izvesti dovoljno brzo kako bi se izbeglo zastarevanje tj. zakasnela reakcija kompanije na promene na tržištu. Kompleksnost projekta adaptacije ponude proizilazi iz direktne uslovljenosti i saradnje više sektora (Arsić S., Mihić M., Obradović V., 2011, str. 838-843).

Projektni menadžment je postao važan u adaptaciji ponude i danas je neophodnost koja povećava šanse za napredovanje kompanije. U procesu adaptacije ponude i primeni koncepta projektnog menadžmenta ključno je obratiti pažnju ne samo na „good practice“ smernice, već i na stav zaposlenih u kompaniji o projektnom menadžmentu. Potrebno je da projektna orijentacija postoji u celoj kompaniji, a ne samo u jednom sektoru, jer se podizanjem svesti u svim sektorima o potrebi projektne orijentacije postiže sinergijski efekat (Marković M., Mihić M., 2012, str.1540-1548). Adekvatna podrška primeni projektnog menadžmenta u adaptaciji ponude se dalje manifestuje u vidu uvećanja profitnih marži i tržišnog učešća kompanije na lokalnom tržištu. Kao glavna korist stvara se nematerijalna vrednost u vidu lojalnosti potrošača, koja doprinosi konkurentnosti kompanije na lokalnom tržištu.

Očekivani rezultat ovog istraživanja predstavlja podizanje svesti o neophodnosti adaptacije ponude na lokalnom tržištu, determinisanje faktora koji utiču na nju, kao i karakteristika ovog procesa. Prikupljanje novih znanja u sprovođenju projekta adaptacije ponude će doprineti efikasnosti poslovanja kompanija i dati smernice za dostizanje višeg nivoa konkurentnosti kompanijama u tom segmentu poslovanja.

1. PREGLED LITERATURE

Primena adaptacije ponude na lokalnom tržištu postaje sve više prisutna i sve važnija sa povećanjem zateva potrošača na različitim tržištima. Ispunjenje zateva potrošača navodi kompanije da pažljivo i učestalo vrše adaptaciju svoje ponude, ne samo radi osvajanja novih potrošača, već i radi zadržavanja lojalnosti postojećih kupaca. U tekstilnoj industriji se, pod uticajem mode i hira, dešavaju promene trendova na koje je neophodno blagovremeno odgovoriti kroz adaptaciju ponude (Jovanović A., 2012, str. 15-19). Adaptacija ponude, u svetlu ovog istraživanja, podrazumeva adaptaciju marketing miksa u celini i svakog elementa nezavisno. Imajući u vidu različite troškove adaptacije svakog od elemenata marketing miksa, samom procesu adaptacije istih treba pristupiti parcijalno.

Treba naglasiti da je prema najnovijim istraživanjima (Pompe H., 2013, str. 121-168) dugoročan marketinški uspeh determinisan pomoću osam elemenata koji izlaze iz granica osnovnog koncepta marketing miksa sa 4 elementa. Tih novih osam elemenata su: 1. tržišna strategija (gde želi kompanija da bude i šta želi da realizuje), 2. menadžment proizvoda, brenda i usluge, 3. menadžment cena, 4. dizajn proizvoda, 5. menadžment odnosa sa potrošačima, 6. menadžment prodaje, 7. organizacija i procesi i 8. liderstvo i kultura. Pomenutim elementima je neophodno sistematično upravljati, jer se radi o mnogo kompleksnijem vidu upravljanja marketing miksom.

Adaptacijom marketing miksa su se bavili mnogi autori, među kojima su i oni kojima je primarna oblast istraživanja matematika. U skorašnjim istraživanjima (Gudmundsson J., Morin P., Smid M., 2011, str. 1004-1016), matematički je prikazan optimalan „trade off“ između kvaliteta, troškova i cene na zasićenim tržištima, pri čemu se pod zasićenim tržištima misli na to da isti ili slični proizvodi i usluge već postoje na datom tržištu. Ova analiza je fokusirana na adaptaciju proizvoda i cene i pokazuje da su zahtevi potrošača za kvalitetom proizvoda unapred definisani, te da se u ovom slučaju kompanije nadmeću cenom ili prodajom proizvoda većeg kvaliteta po istoj ceni.

Proizvod, kao element marketing miksa, iziskuje najveće troškove i uz to je najmanje fleksibilan element za adaptaciju na lokalnom tržištu. Sa druge strane, cena je najfleksibilniji element marketing miksa i najbrže se adaptira karakteristikama lokalnog tržišta (Importance of Price, 2013). Distribucija je, takođe, jedan nefleksibilan element, jer su za uvođenje željenih promena neophodni meseci, a možda i godine, što takođe iziskuje velike troškove. Promocija se može

smatrati fleksibilnim elementom marketing miksa, jer se može relativno brzo prilagoditi uz prihvatljive troškove (Powers T. & Loyka J., 2010, str. 65-79).

Na percepciju potrošača utiču svi elementi marketing miksa, ali kako će se adaptirati promotivna strategija može u velikoj meri zavisiti od kulture koja određuje koliko intenzivno populacija reaguje na znakove, simbole, logo kompanije i boje (Agastyaraju A. & Mahato M., 2012, str. 79-83). S obzirom na to da su neophodna velika ulaganja u promenu tj. adaptaciju proizvoda, kompanije se više koncentrišu na promociju i kreiranje brenda sa prepoznatljivom vrstom odeće i obuće. Promocija je element marketing miksa koji potrošači percipiraju kao najvidljiviji u odnosu na ostale elemente (Kotabe M. & Helsen K., 2007). Uzevši u obzir fleksibilnost promocije, ovom elementu kompanije posvećuju veliku pažnju.

Konkretna mere adaptacije ponude moraju biti bazirane na informacijama dobijenim iz skupa istraživanja i analiza. Pomenuta istraživanja i analize obuhvataju analizu karakteristika tržišta, karakteristika proizvoda i karakteristika kompanije (Jovanović A., 2012, str. 13-19).

Optimizacija samog procesa adaptacije ponude vrši se primenom koncepta projektnog menadžmenta u toku trajanja celokupnog procesa. Primena pomenutog koncepta može dati značajne uštede u vremenu i troškovima i stvoriti konkurentsku prednost neophodnu da ponuda dopre do ciljne grupe potrošača (Voss M., 2012, str. 567-581). Svrha primene projektnog menadžmenta je da se ceo proces adaptacije ponude posmatra u vidu projekta. Glavni zadaci na projektu su da se osmisli kanal komunikacije između kompanije i potrošača koji omogućava da kompanija blagovremeno odgovori na njihove potrebe i želje. Ova komunikacija daje smernice kompanijama na koji način treba da se unaprede postojeći proizvodi i kako da se prilagodi struktura ponude. Kompleksnost ovog segmenta poslovanja kompanije proističe iz direktne uslovljenosti i saradnje više sektora tj. projektnog upravljanja, posebno svih aktivnosti marketinga (Massey G., 2012, str. 268-274). Vremenska odrednica je od presudnog značaja ako se analizira isplativost i validnost primene koncepta projektnog menadžmenta u adaptaciji ponude.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Za potrebe pisanja ovog rada podaci su prikupljeni putem on-line ankete. Obradom rezultata ankete dobijeni su željeni kvantitativni i kvalitativni podaci.

TABELA 1: Struktura i rezultati ankete

I OPŠTE INFORMACIJE		
1. Pol		
Muški	51%	
Ženski	49%	
2. Kojoj starosnoj grupi pripadate?		
15-18	13%	
19-21	21%	
23-27	29%	
28-32	24%	
33-36	9%	
Ostalo	4%	
3. Stručna sprema		
Osnovna škola	6%	
Srednja škola	58%	
Viša škola	7%	
Visoka škola	29%	
4. Visina mesečnih prihoda		
do 20.000 din	2%	
20.001 – 40.000	73%	
40.001 – 60.000	22%	
preko 60.000	1%	
Ne želim da odgovorim	1%	
4a. Da li ste u radnom odnosu?		
Da	50%	
Ne	50%	
II EKONOMSKI DEO		
5. Da li ste do sada kupovali u radnjama „Terranova“		
Da	88%	
Ne	12%	
6. Ukoliko je odgovor na pitanje broj 5. negativan, navedite razloge: _____		
7. Koliko novca u proseku trošite prilikom kupovine u radnjama „Terranova“		
do 1.000 RSD	6%	
od 1.001 do 2.000 RSD	46%	
od 2.001 do 5.000 RSD	31%	
preko 5.000 RSD	6%	
ne kupujem	12%	
8. Koju vrstu proizvoda kupujete?		
Majica	77%	
Šorc	14%	
Košulja	37%	
Džemper/duks	25%	
Pantalone/farmerice	29%	
Obuća	9%	
Naočare/ogrlice/dodaci	27%	
III SPECIFIČNE INFORMACIJE		
9. Spoljašnje uređenje i vizualni identitet objekta je na visokom nivou?		
(1 - Veoma se ne slažem ... 5 - Veoma se slažem)		3,53
10. „Terranova“ posluje društveno odgovorno (npr. stipendije, stručne prakse i/ili unapređenje lokalne zajednice)?		
(1 - Veoma se ne slažem ... 5 - Veoma se slažem)		3,03
11. Cene artikala u „Terranova“ radnjama prilagođene životnom standardu u Republici Srbiji?		
(1 - Veoma se ne slažem ... 5 - Veoma se slažem)		3,14
12. „Terranova“ radnje se nalaze na ekskluzivnim lokacijama?		
(1 - Veoma se ne slažem ... 5 - Veoma se slažem)		4,41
13. Koju muziku pretežno slušate?		
MTV	35%	
Turbo folk (GRAND)	37%	
Tehno	15%	
Rok	12%	
Ostala	1%	
14. Ocenite sledeće attribute proizvoda pri kupovini.		
1 (Potpuno mi je nevažno), 2, 3, 4, 5 (Potpuno mi je važno)		
Udobnost:	4,6	
Dizajn:	4,5	
Lakoća održavanja:	4	
Da dugo traje:	4	
Sastav materijala:	3,9	
Marka:	3,3	
Zemlja porekla:	2,8	
15. Ocenama od 1 do 5 ocenite sledeće kategorije		
(1 – Veoma loše, 2 - Loše, 3 - Neutralno, 4 - Dobro, 5 - Odlično)		
Atmosfera u objektima:	3,62	
Jezička prilagođenost websajta i deklaracija srpskom jeziku:	3,61	
Ljubaznost osoblja:	3,51	
Prilagođenost ponude proizvoda lokalnom tržištu:	3,43	
Kvalitet/ pouzdanost proizvoda:	2,77	
16. Vaš komentar - ideja: Nije bilo značajnih ideja tj. komentara.		

Ova činjenica implicira da je dobijene podatke moguće dalje interpretirati i obraditi radi generisanja informacija i ostvarenja cilja istraživanja ovog rada.

Kao izvori za dobijanje podataka u istraživanju su korišćeni sekundarni izvori: dostupna domaća i inostrana literatura kao i Internet izvori. Na osnovu svega analiziranog kreiran je on line upitnik kao instrument primarnog marketing istraživanja. Izabran je on line upitnik, jer su ispitanici starosti od 15 do 36 godina pretežno populacija koja provodi dosta vremena na Internetu.

2.1 Upitnik

Kreiran je online upitnik koji sadrži opšti, posebni i specifični deo. Ideja za definisanje sadržine upitnika bazirana je na radu Makienko-a i Bernard-a (Makienko I., & Bernard E., 2012, str. 139-145), gde su pružene osnovne smernice i uputstva u vezi definisanja adekvatnih pitanja u upitniku. Opšti deo upitnika sadrži pitanja pomoću kojih se određuju pol, starost, stručna sprema i mesečni prihodi ispitanika. Opšti deo ukupno sadrži 5 pitanja sa ponuđenim odgovorima. Odgovori su dati egzaktno ili vidu intervala kako bi se definisao manji broj grupa ispitanika koji pripadaju zadatim intervalima. Posebni deo upitnika odnosi se na ispitivanje kupovine odeće i obuće, prosečne vrednosti pojedinačnih kupovina i vrste robe koja se kupuje u radnjama „Terranova“. Ovaj deo upitnika sadrži 4 pitanja sa ponuđenim odgovorima. Specifični deo upitnika odnosi se na ispitivanje stavova potrošača u vezi gradiranja važnosti atributa proizvoda, izgleda maloprodajnog objekta i osoblja, ispitivanja društvene odgovornosti kompanije, prilagođenosti cena kupovnoj moći i lokacije objekata. Pomenuti deo upitnika je sastavljen od 7 zatvorenih pitanja sa ponuđenim odgovorima od kojih su neki u vidu Likertove skale (1= veoma se ne slažem ... 5= veoma se slažem) i jednog otvorenog pitanja u kome ispitanik može da izrazi svoj komentar ili mišljenje, ukoliko je važno za obrađenu temu, a nije obuhvaćeno unapred definisanim pitanjima.

2.2 Uzorkovanje

Ciljani ispitanici su osobe od 15 do 36 godina starosti koji žive u urbanim sredinama na teritoriji Srbije. Za potrebe ovog rada obavljeno je istraživanje putem *online* ankete koja je upućena ispitanicima iz cele Srbije, a koji odgovaraju unapred definisanim karakteristikama. Radi određivanja adekvatne veličine i postizanja stepena pouzdanosti uzorka od 95%, ko-

rišćene su preporuke Malhotra-e, priznatog autora u ispitivanju tržišta (Malhotra N.K., 2007). Prema ovim preporukama definisan je stratifikovan uzorak od 250 ispitanika. Nakon analize podataka odbačeno je 50 upitnika, tako da je analiza urađena za uzorak od 200 ispitanika. Ograničenja u ovom istraživanju odnose se na činjenicu da nisu svi korisnici prisutni on-line, tako da se u budućem periodu planira dodatno istraživanje i na terenu.

Za potrebe istraživanja ovog rada, sproveden je *online* upitnik slanjem istog na personalizovane i grupe elektronske adrese. Sprovedeno je i istraživanje na terenu kako bi se adekvatno pokrio uzorak ispitanika. Kao baza ispitanika upotrebljene su grupe elektronske adrese omladinskih i studentskih organizacija koje okupljaju ciljnu grupu ispitanika. Studentske organizacije (AIESEC Srbija, ESTIEM Srbija) okupljaju osobe starosti između 19 i 27 godina starosti, dok omladinske organizacije (Rotarakt, Omladina JAZAS-a, JCI, Otvoreni klub) okupljaju širu starosnu grupu koja odgovara fokus populaciji kompanije „Terranova“ od 15 do 36 godina starosti. Anketa je sprovedena u septembru mesecu 2012. godine. Starosna populacija od 28 do 36 godina primarno je obuhvaćena anketiranjem na terenu.

2.3 Obrada rezultata istraživanja

Nakon isteka predviđenog perioda za sprovođenje istraživanja i prikupljanja dovoljnog broja popunjenih upitnika, dobijeni rezultati su dalje procesuirani korišćenjem softvera. Kao softver za obradu upotrebljen je Excel 2010. U tabeli 1 navedena su konkretna pitanja iz ankete, te se može steći bolji uvid u samu strukturu pitanja.

U nastavku rada biće analizirani rezultati istraživanja radi ostvarenja cilja istraživanja. Rezultati su obrađivani korišćenjem opšte poznatih metoda u marketingu. U donošenju zaključaka rezultati ankete biće potpomognuti i podacima iz finansijskih izveštaja, podacima o konkurenciji i informacijama dostupnim u relevantnoj literaturi.

3. ADAPTACIJA PONUDE U KOMPANIJI TEDDY S.P.A.

3.1. O adaptaciji ponude

Promene u marketing miksu se, pre svega, odnose na promene cene, promocije i distribucije, a zatim i na promene samog proizvoda. Adaptacija proizvoda izaziva velike troškove i podrazumeva veću težnju ka

TABELA 2: Faktori koji utiču na adaptaciju ponude

Karakteristike tržišta	Karakteristike proizvoda	Karakteristike kompanije
Zakonodavstvo	Funkcije i atributi	Profitabilnost
Necarinske barijere u zemlji	Trajnost i kvalitet	Troškovi adaptacije ponude
Karakteristike/preference potrošača	Načini upotrebe	Resursi dostupni kompaniji
Vrednost konkretnog tržišta	Pakovanje	Politika kompanije
Nivo ekonomskog razvoja zemlje	Brend	Iskustvo na lokalnom tržištu
Konkurencija	Garancija i servis proizvoda	
Klima	Životni ciklus proizvoda	
Model ponašanja potrošača	Zemlja porekla proizvoda	

IZVOR: Jovanović A., 2012, str. 13-15

standardizaciji, dok cena, promocija i distribucija više odražavaju težnju ka adaptaciji. Kao posledica toga elementi marketing miksa podležu različitom stepenu adaptacije, te ih ponekad treba odvojeno adaptirati. Neophodno je utvrditi optimalni nivo adaptacije kako bi se u adekvatnoj meri odgovorilo na potrebe potrošača, a istovremeno troškovi adaptacije održali na prihvatljivom nivou.

Ulaskom na inostrano tržište, kompanija, pre svega, mora da izvrši adaptaciju i standardizaciju postojećeg marketing miksa. U stvarnosti gotovo da nema slučajeva u kojima je marketing miks *čisto* adaptiran ili standardizovan, već se radi o kombinaciji ove dve suprotnosti. O ovome se govori u sledećem navodu „Savremena marketinška literatura sve više naglašava potrebu za kompromisnim rešenjem, dok se potpuna standardizacija ili adaptacija posmatraju kao dva ekstrema između kojih se nalaze njihove različite moguće kombinacije.“ (Ognjanov G., 2009, str. 22)

Najvažnija odluka koju menadžeri moraju da donešu jeste davanje odgovora na naredno pitanje: *u kom stepenu treba prilagoditi marketing miks tj. ponudu?*

Da bi se obavila adaptacija ponude neophodno je identifikovati faktore koji utiču na donošenje odluke o adaptaciji. U tabeli 2 dati su faktori koji utiču na adaptaciju ponude u 3 grupe.

TEDDY S.p.A. je internacionalna kompanija sa sedištem u Italiji, koja posluje u 36 zemalja Evrope, a u Srbiji trenutno ima 10 maloprodajnih objekata u svim većim gradovima. Kompanija je poznata po svom brendu „Terranova“ i na tržištu Srbije se ime ove kompanije i njenog brenda mogu smatrati sinonimima. Dominantni model poslovanja je franšiza.

3.2. Analiza tržišne pozicije

Roba koju „Terranova“ nudi namenjena je urbanim potrošačima koji žive u gradovima ili u neposrednoj

blizini gradova i starosne su dobi između 15 i 36 godina. Na tržištu odeće i obuće, kompanija je veoma prepoznatljiva i cenovno je konkurentna sa robom srednjeg kvaliteta. Na osnovu dostupnih podataka u zvaničnim finansijskim izveštajima, kompanija je u 2011. godini ostvarila 1 milijardu dinara prihoda od prodaje, što je svrstava u prvih deset kompanija u Srbiji. Ispred nje se nalaze sledeće kompanije: „Đak“ (1,4 milijardi), „N Sport“ (1,8 milijardi), „Mona“ (2,2 milijardi), „Adidas“ (4 milijarde) i tržišnog lidera „Delta sport“ (7,6 milijardi). Prema procenjenoj ukupnoj vrednosti tržišta odeće i obuće u Srbiji, koja iznosi oko 75,6 milijardi dinara (oko 638 miliona evra po kursu od 118,5 dinara), Terranova ima tržišno učešće od 1.4% (agencija za privredne registre, 2012). Vrednost tržišta je procenjena na osnovu obavljene analize tržišta i podataka dostupnih u Republičkom zavodu za statistiku. Očekivani porast tržišnog učešća je sa sadašnjih 1,5% na 2% do 2,3% do kraja 2013 godine.

Analiza konkurencije zahteva kategorizaciju iste kako bi se omogućio planski i strateški pristup. Konkurencija je podeljena na domaću i međunarodnu. Glavni domaći konkurenti su „Mona“, „Đak“ i „MontoBene“. Glavni međunarodni konkurent je kompanija „NewYorker“. „NewYorker“ je odabran za benčmar-king analizu, zbog neosporive sličnosti ponude i ciljne populacije sa kompanijom „Terranova“. Konkurenti „Mona“, „Đak“ i „MontoBene“ su odabrani na bazi obima prodaje koju ostvaruju, dužine prisustva na tržištu i pozicije koju zauzimaju na tržištu odeće i obuće u Srbiji. Sve pomenute kompanije imale su u 2011. godini prihod od prodaje između 1,4 i 2,2 milijarde dinara na tržištu Srbije. Kompanije „Mona“, „Đak“ i „MontoBene“ su domaće kompanije koje posluju od 20 do 22 godine na tržištu Srbije što je slično poslovanju kompanije „Terranova“ koja je prisutna već 21 godinu na našem tržištu.

TABELA 3: Benčmark TEDDY S.p.A. i NewYorker GmbH

"Terranova" vs "NewYorker"		
	Terranova	NewYorker
Broj radnji u Srbiji:	10;	16;
Ukupan broj zemalja u kojima posluje:	36;	32;
Pojavljivanja u medijima:	retko;	ne;
Društveno odgovorne aktivnosti:	ne;	ne;
Ciljne starosne grupe:	16-35;	12-39;
Stil:	urbani;	urbani;
Brendovi koji se prodaju:	terranova;	newyorker, smog, denim...
Lokacija radnji:	centar grada, šoping centri, pešačke zone;	centar grada, šoping centri, pešačke zone;
Racio cena-kvalitet:	nizak;	nizak;
Poslovni model:	franšiza;	sopstveni biznis;
Viralni/gerila marketing:	nema/nema;	delimično/nema;
Zemlja porekla:	Rimini, Italija	Braunschweig, Nemačka

IZVOR: Terranova, 2012; Agencija za privredne registre, 2012.

Na tržištu postoji još konkurenata, koji oni nisu uzeti u razmatranje. U pitanju su: Promod (namenjen samo za žensku populaciju), Zara (prisutna je samo sa 4 prodajna objekta u Beogradu i Novom sadu), Pimkie (nedostupni podaci i slabo prisustvo na domaćem tržištu), Afrodite Mode Collection (mali obim prodaje koji je u 2011. godini iznosio svega 130 miliona dinara), Benetton (inostrani konkurent koji posluje pod povoljnijim uslovima, jer je pokrenuo sopstvenu proizvodnju u Srbiji i time omogućio sebi značajnu konkurentsku prednost kroz veoma povoljan aranžman sa lokalnom administracijom) i Nicola's (mali obim prodaje, u 2011. godini iznosio 276 miliona dinara i posluje u samo 5 prodajnih objekata u Srbiji). Iz navedenih razloga pomenuti konkurenti nisu uzeti u obzir prilikom vršenja ovog istraživanja.

NewYorker je kompanija sa sedištem u Nemačkoj koja posluje u 32 zemlje Evrope, a na tržištu Srbije je prisutna od 2006. godine. Prva radnja je otvorena 2007. godine, a trenutno u Srbiji posluje 16 radnji u 13 većih gradova Srbije. Na ovog konkurenta treba obratiti pažnju, jer je odeća i obuća koju prodaju veoma slična sa onom koja se nudi u „Terranova“ radnjama, a samim tim je i namenjena veoma sličnoj populaciji. Takođe, broj maloprodajnih objekata na tržištu Srbije je veći za 60%, što može predstavljati ozbiljnu pretnju za nestabilnu poziciju brenda Terranova na lokalnom tržištu. Iz navedenih razloga urađena je benčmarking analiza upravo sa ovom kompanijom za tržište Srbije (NewYorker GmbH, 2012).

Na osnovu benčmarking analize prikazane u tabeli br. 3, može se zaključiti da kompanija TEDDY S.p.A. ima manju konkurentsku snagu na lokalnom tržištu. Šansa za ojačanje pozicije nalazi se u činjenici da franšizni model poslovanja omogućava brzo širenje prodajne mreže, a time bi se povećala i prisutnost brenda Terranova na tržištu Srbije.

3.3. Istraživanje i vrednost tržišta

U tabeli br. 4, prikazani su iznosi prosečnih plata u tri glavna regiona Srbije.

TABELA 4: Prosečna mesečna zarada po regionima u Srbiji

Region	Prosečna mesečna zarada
Srbija	341 €
Vojvodina	331 €
Beograd	427 €
Južna Srbija	291 €

IZVOR: Republički zavod za statistiku, 2012

U tabeli br. 5, prikazani su podaci o prihodima domaćinstava u Srbiji po regionima, kao i prosečnim mesečnim izdacima budžeta domaćinstva za odeću i obuću. Takođe, prikazani podaci o ukupnim izdacima domaćinstava za odeću i obuću po regionu i na nivou zemlje. Treba naglasiti da su ove cifre bazirane na informacijama dostupnim na sajtu Republičkog zavoda za statistiku i iskustvenim procenama autora rada.

TABELA 5: Prosečan mesečni izdatak domaćinstva za odeću i obuću (OiO)

Kategorija	Srbija	Beograd	Vojvodina	Južna Srbija
Ukupni mesečni prihodi domaćinstva	439 €	488 €	456 €	407 €
Prosečni mesečni izdaci domaćinstva za ličnu potrošnju	417 €	486 €	468 €	355 €
% izdatak za OiO	5,00%	3,50%	6,2%	3,92%
Prosečan mesečni izdatak domaćinstva za OiO	20,96 €	17,18 €	28,86 €	18,24 €
Broj domaćinstava	2.536.714	575.107	704.232	1.257.375
Ukupna godišnja potrošnja za OiO	638.095.957 €	118.573.960 €	243.896.045 €	275.285.544 €

IZVOR: Republički zavod za statistiku, 2012

U tabeli br. 6, prikazanoj ispod, nalaze se podaci o starosnoj grupi stanovništva od 15 do 36 godina, koja je podeljena u 3 kategorije: zaposleni, nezaposleni i neaktivni.

TABELA 6: Ciljna populacija po starosnim grupama i zaposlenosti

Starosna grupa 15 - 36 godina	Ukupno	Ukupna godišnja potrošnja u evrima
Zaposleni*	638.000	182.748.720 €
Nezaposleni**	359.000	58.761.120 €
Neaktivni***	751.000	122.923.680 €
Ukupno	1.748.000	364.433.520 €

IZVOR: Republički zavod za statistiku, 2012.

* Kategorija Zaposleni obuhvata populaciju koja je završila školovanje i radi. Pretpostavka je da ova populacija troši 7% prosečne mesečne zarade na OiO

** Kategorija Nezaposleni obuhvata populaciju koja je završila školovanje i još uvek nije zaposlena. Pretpostavka je da ova populacija troši 4% prosečne mesečne zarade na OiO

*** Kategorija Neaktivni obuhvata populaciju koja nije u mogućnosti da radi zbog drugih obaveza ili invaliditeta, npr: đaci, studenti, osobe sa invaliditetom. Pretpostavka je da ova populacija troši 4% prosečne mesečnih primanja domaćinstva na OiO

U tabeli br. 6 možemo videti da fokus populacija kompanije „Terranova“ iznosi oko 1.7 miliona ljudi. Međutim, u pitanju je nominalna cifra, a realna fokus populacija (uzevši u obzir stepen urbanizacije od 52%, ali i starosnu strukturu stanovništva u urbanim sredinama (Republički zavod za statistiku, 2012) iznosi između 1 i 1,2 miliona ljudi.

3.4. Segmentacija potrošača

Segmentacija primarno ima dva oblika: segmentacija tržišta prema potrošačima i prema grani industrije. U Srbiji, za potrebe kompanije „Terranova“, od velike je

važnosti segmentacija tržišta sa aspekta potrošača. S obzirom na to, sledeći kriterijumi će biti korišćeni kao baza za uspešno sprovođenje segmentacije potrošača: geografski, demografski, psihografski i bihejvioralni kriterijumi.

Geografski kriterijum formira teritorijalni okvir u kome projekat adaptacije ponude na lokalnom tržištu treba biti sproveden. Kao ciljno geografsko područje možemo smatrati teritoriju Srbije, sa podelom na 3 glavna regiona tj. Vojvodina, Beograd i Južna Srbija.

Segmentacija prema demografskom kriterijumu je nešto kompleksnija. Ovaj kriterijum obuhvata varijable kao što su starost, pol, obrazovanje i mesečna primanja. Rezultati ankete pokazuju da je čak 97% onih koji kupuju u radnjama „Terranova“ starosti između 19 i 32 godine. Uzevši u obzir ciljnu populaciju kompanije od 15 do 36 godina starosti, možemo formirati 3 glavne starosne podgrupe: od 15 do 18, od 19 do 32 i od 33 do 36 godina. Ostale starosne podgrupe se mogu smatrati manje relevantnim za ovo istraživanje.

Prema polu možemo zaključiti da je ciljna grupa kompanije „Terranova“ prilično ujednačena, ali treba naglasiti da veći deo kupovina ostvaruje ženski deo populacije, što dokazuje i veće učešće robe namenjene ženama u „Terranova“ radnjama tj. 70% prema 30% u korist robe namenjene ženama.

Ako sagledamo obrazovanje kod potrošača na tržištu Srbije, dolazimo do zaključka da se tu tržište može podeliti na đake, studente, visoko obrazovane i ostale.

Sa aspekta prosečnih mesečnih primanja izdvojile su se dve grupe potrošača sa najvećim učešćem u ciljnoj populaciji potrošača i treća sa manjim učešćem. Prva grupa ima primanja od 20001 do 40000 (72%), druga od 40001 do 60000 dinara (23%), a treću grupu, zbog manjeg učešća, čine ostali (5%).

Psihografski kriterijum prevashodno se odnosi na vrednosti, želje, stavove i najvažnije, životni stil individualnog kupca. Ovaj kriterijum se može sma-

TABELA 7: Profil potrošača u „Terranova“ radnjama po psihografskom kriterijumu

Vrsta muzike	MTV	Turbofolk (GRAND)	Tehno	Rok	Ostalo
13. Koju muziku pretežno slušate?	35%	37%	15%	12%	1%
5. Da li ste do sada kupovali u radnjama "Terranova"?	74%	28%	48%	39%	50%

trati jednim od najvažnijih, jer određuje kvalitativne karakteristike potrošačkih grupa koje su teže za sistematizaciju i zbog toga će mu biti posvećeno više pažnje. Suštinski govoreći, ono što razlikuje kompaniju „Terranova“ od konkurentskih kompanija je životni stil koji promoviše, a koji se, u velikoj meri, vezuje za muziku. Ovde je moguće vešto iskoristiti muziku kao odraz stavova, želja i životnog stila potrošača i na osnovu toga definisati različite segmente tržišta. Muzika, takođe, u velikoj meri odražava stil oblačenja. Ovu podelu potvrđuje i olakšava činjenica da se žanrovi muzike uglavnom emituju iz manje grupe izvora, čime se stiče utisak o većoj homogenosti date grupe potrošača. Mi ćemo ovom prilikom navesti podelu prema žanru muzike i glavne izvore emitovanja.

Moguće je sagledati četiri glavne grupe potrošača na osnovu toga koju muziku preferiraju tj. MTV muzika (MTV), Turbo folk (Grand production), Tehno (Underground klubovi - bez prateće podrške na televiziji) i Rock and Roll (Rock barovi - bez prateće podrške na televiziji).

Na osnovu analize odgovora koje su ispitanici dali na pitanje br. 6 u anketi: „Ukoliko ne kupujete u Terranova radnjama, navedite glavni razlog.“ došlo se do informacija koje su prikazane u nastavku teksta o segmentaciji po psihografskom kriterijumu. U tabeli br. 7 prikazana su relevantna pitanja iz ankete i dobijeni rezultati.

Slušaoci „MTV muzike“ su glavni potrošači u „Terranova“ radnjama i ova jedinstvena tržišna niša odražava širi trend rastućeg interesovanja za ono što se može nazvati „zapadnjački stil života“. U pitanju je stil života koji obuhvata opušten urbani stil oblačenja, sa uopštenim, a ipak prepoznatljivim sportskim obeležjima. Takođe, ovaj životni stil je jako podržan činjenicom da mlađa populacija u Srbiji u velikoj meri ima interesovanja za savremenu pop muziku koja se emituje na televizijskim kanalima kao što je „MTV“ (koji ima najveći kulturološki uticaj na mlade).

Pratioci „turbo folk muzike“ su u manjoj meri zainteresovani za ponudu u „Terranova“ radnjama, jer se ne uklapa sa njihovim stilom oblačenja. Oni mahom ne preferiraju opušteni i/ili sportski stil oblačenja. Ovde se neguje životni stil koji gotovo da nema

preklapanja sa tzv. „zapadnjačkim stilom života“. Ova populacija nije od interesa za kompaniju, jer bi zadovoljenje potreba ove populacije zahtevalo jak „rebranding“ i pokretanje nove linije proizvoda odeće i obuće.

Slušaoci „tehno muzike“ su u manjoj meri zainteresovani za robu u „Terranova“ radnjama, ali više nego grupa koja preferira Turbo folk. Potrošači iz ove grupe preferiraju opušteniji stil života i oblačenja. Uglavnom se radi o populaciji koja ne posvećuje posebnu pažnju oblačenju.

Populacija koja preferira „rok muziku“ postoji u manjem broju u odnosu na ostalu populaciju i za ovu populaciju postoji interesantna roba u „Terranova“ radnjama, tako da je delimično pokrivena i to pre svega odevnim dodacima, a ne odećom ili obućom. Ispitanici koji su odgovorili da pretežno slušaju rok muziku su na pitanje br. 8 „Koju vrstu proizvoda najčešće kupujete?“ odgovorili u 78% slučajeva da kupuju „Naočare/ogrlice/dodatke“. Razlog tome je što je roba u „Terranova“ radnjama uglavnom moderna, a životni stil ove populacije to ne pronalazi kao interesantno.

Treba naglasiti da populaciju nije moguće striktno svrstati u ove segmente i da postoje mešanja i preklapanja segmenata koja mogu iskriviti sliku o ciljnoj grupi potrošača.

Bihevioralni kriterijum obuhvata varijable kao što su cenovna osetljivost, vernost brendu i očekivane koristi od strane potrošača.

Ako uzmemo u razmatranje cenovnu osetljivost, moguće je napraviti podelu na cenovno fleksibilne, delimično fleksibilne i nefleksibilne potrošače. Cenovno fleksibilna populacija je ona koja više ceni estetiku nego troškovnu racionalnost. Ova populacija bi trebalo da ima veća primanja od drugih grupa. Delimično cenovno fleksibilna populacija posvećuje pažnju fizičkom izgledu, u smislu odeće i obuće. Međutim, to uključuje i troškovnu svesnost, što znači da će ova populacija podneti manja povećanja cene, a ostati verna brendu uz očekivanje da će u bližoj budućnosti doći do unapređenja neke koristi za potrošača. Cenovno nefleksibilna populacija je veoma troškovno svesna i kupuje gde je jeftinije, bez obzira na brend.

Brend koji kompanija TEDDY S.p.A. poseduje je brend „Terranova“. Radi se o brendu koji je veoma

poznat na tržištu Srbije i izaziva pozitivne asocijacije kod potrošača. Međutim, TEDDY S.p.A. nudi u svojim radnjama samo jedan brend, tako da je po ovom kriterijumu nije opravdana segmentacija potrošača.

Očekivane koristi su nešto što kupac neosporno želi da dobije u što većoj meri, po što nižoj ceni. Takođe, treba imati u vidu da je kupovna moć prosečnog potrošača u Srbiji prilično niska. Prema rezultatima ankete, veliki procenat ispitanika troši manje od 2000 dinara pri pojedinačnoj kupovini. Kompanija „TEDDY S.p.A.“ bi trebalo da posveti pažnju ovoj grupi potrošača i da za njih kreira adekvatnu ponudu u vidu ponude robe koja košta do 2000 din. Takođe, kompanija može da iskoristi cenovnu fleksibilnost i uvede ponudu da za npr. 2300 dinara potrošač dobije 2 vezana odevna predmeta.

3.5. Određivanje ciljnih grupa

Prema geografskom kriterijumu moguće je zaključiti da najveće učešće ima populacija koja živi u gradovima ili u blizini gradova, jer se „Terranova“ radnje nalaze u urbanim zonama. Moguće je izvršiti podelu teritorije na 3 regiona tj. Vojvodinu, Beograd i Južnu Srbiju. Ovde treba naglasiti da bi kompanija trebalo da usmeri svoje napore najviše ka Vojvodini, jer su istraživanja pokazala da se najviše sredstava troši na odeću i obuću upravo u ovom regionu.

Prema demografskom kriterijumu, može se videti iz rezultata ankete da oko 95% kupaca u „Terranova“ radnjama čini starosna grupa od 19 do 32 godine. Potrebe ove grupe su u dobroj meri zadovoljene i za dalju penetraciju ove starosne grupe troškovi marketinga bi bili progresivni. Kompanija „Terranova“ bi trebalo da se usmeri na zadržavanje postojećih potrošača i da pokuša da dopre do populacije mlađe od 19 godina, prevashodno srednjoškolaca. Na ovaj način bi

se proširila starosna grupa kupaca uz brži rast prihoda od prodaje od rasta troškova marketinga.

Takođe, rezultati ankete pokazuju da ako je zaposlen, prosečan srpski „Terranova“ kupac ima prosečna mesečna primanja između 20001 i 40000 dinara. S obzirom na to da je čak polovina ispitanika nezaposlena, kompanija treba da se trudi da ih privuče pomoću niskih cena, takmičenja i interaktivne komunikacije, jer se radi o populaciji koja uglavnom raspolaže viškom slobodnog vremena. Kompanija, takođe, treba da se usmeri na populaciju sa primanjima većim od 40000 dinara.

Prema rezultatima ankete vezanim za psihografske varijable, može se zaključiti da je ciljna populacija ona koja preferira „zapadnjački stil života“ i sluša MTV muziku, što se u potpunosti poklapa sa ciljnom populacijom koja je već definisana u kompaniji.

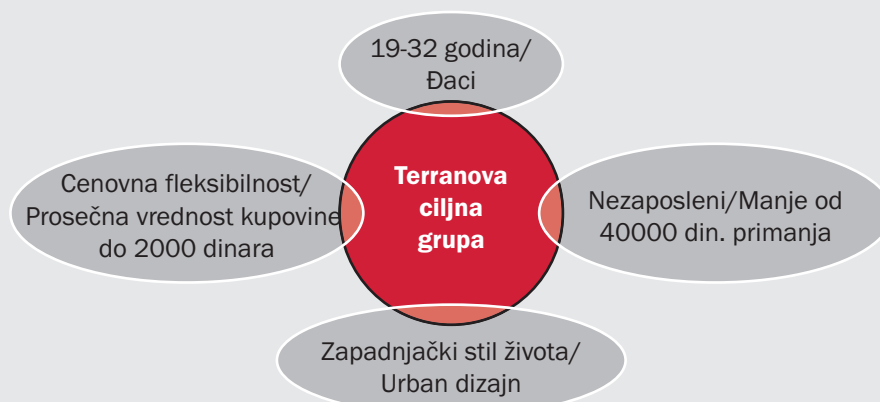
Rezultati ankete koji se odnose na bihevioralni kriterijum pokazuju da „Terranova“ treba da nastoji da privuče kupce koji su cenovno fleksibilni. Ovo bi konsolidovalo poziciju kompanije na lokalnom tržištu, a neophodno je i da se održi kvalitet usluge čime će se povećati stopa ponovljenih kupovina. Kompanija bi trebalo da radi na promociji svojih brendova pomoću cenovne strategije, a uz manje učešće ostalih elemenata marketing miksa.

Radi lakšeg sagledavanja, na grafiku br. 1 sumarno su prikazane odlike potrošača ka kojima kompanija „Terranova“ treba da usmeri svoje napore.

ZAKLJUČAK

Adaptacija ponude se na bazi informacija dobijenih ovim istraživanjem pokazala kao bitan element poslovanja koji može doneti značajnu konkurentsku prednost na lokalnom tržištu. Takođe se može zaključiti

GRAFIK 1: Profil ciljnog potrošača kompanije Terranova



da adekvatno sprovođenje adaptacije ponude zahteva veoma dobro poznavanje lokalnog tržišta, a samim tim i značajna ulaganja u sticanje neophodnog znanja.

Analizom podataka dobijenih istraživanjem može se zaključiti da kompanija „Terranova“ ima nedovoljno adaptiranu ponudu na tržištu Srbije. Takođe, ova ponuda odražava „Zapadnjački stil života“ uz akcenat na motive i simbole koji potiču iz Sjedinjenih Američkih Država. Promocija kompanije se zasniva na ekskluzivnosti lokacije prodajnih objekata koji se nalaze u centrima gradova, tržnim centrima i pešačkim zonama. Promotivne aktivnosti kompanije su neprimetne u medijima i lokalnoj zajednici što kompaniju još uvek čini stranom lokalnim potrošačima. Iz navedenih razloga treba usmeriti napore na pomenute promotivne aktivnosti i drugačiju selekciju proizvoda u ponudi, kako bi ona odgovarala široj lokalnoj populaciji. Kompanija na tržištu ima nekoliko ozbiljnih konkurenata, sa više iskustva i jačom prodajnom mrežom, koji bi mogli ozbiljno da ugroze poziciju kompanije na tržištu Srbije.

Na osnovu istraživanja utvrđeno je da koncept projektnog menadžmenta nema adekvatnu primenu u oblasti adaptacije ponude u kompaniji „Terranova“. Radi rešenja ovog problema preporučuje se podizanje svesti o potrebi primene projektnog menadžmenta u kompaniji, kao i intenzivna edukacija zaposlenih na ovu temu.

Kompanija „Terranova“, na osnovu istraženih pokazatelja, ima veliki prostor za širenje svog poslovanja na teritoriji Srbije, kao i veliki broj mogućnosti za unapređenje svog marketing miksa i usluga prema ciljnoj grupi.

Zahvalnost

Drugi autor je podržan od strane projekta Osnovnih istraživanja evidencioni broj 179081, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Reference:

1. Agastyaraju, A., Mahato, M., (2012), *Adaptation of Controllable Variables in the Marketing Mix in Relation to Local Culture - A Case Study of Volvo Cars India Limited*, Master teza, Karlstad Business School, Karlstad, Švedska.
2. Agencija za privredne registre, www.apr.gov.rs/, Pristupljeno: 09.10.2012. god.
3. Arsić S, Mihić M, Obradović V, (2011), „Upravljanje ljudskim resursima u program menadžmentu“, *Tehnika – Menadžment*, 61(5), Savez inženjera i tehničara, str. 838-843
4. Christa, H., (2010), *Grundwissen Sozio-Marketing*, VS VERLAG, str. 140-274, Wiesbaden.
5. Gudmundsson, J., Morin, P., Smid, M., (2011), „Algorithms for Marketing-Mix Optimization“, *Algorithmica*, Vol. 60, Issue 4, str. 1004-1016
6. *Importance of Price*, <http://www.knowthis.com/principles-of-marketing-tutorials/pricing-decisions/importance-of-price/>, Pristupljeno: 8.1.2013. god.
7. Jovanović, A. (2012), Master teza: Projekat adaptacije ponude na lokalnom tržištu, Fakultet Organizacionih nauka, Beograd.
8. Kotabe, M. & Helsen, K., (2007), *Global Cultural Environment and Buying Behavior*, <http://ebookbrowse.com/chapter-4-global-cultural-environment-and-buying-behavior-pdf-d419569850>, Pristupljeno: 9.1.2013
9. Makienko, I., Bernard, E., (2012), „Teaching applied value of marketing research: A questionnaire design project“, *The International Journal of Management Education*, Vol. 10, Issue 2, str. 139-145.
10. Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research (5th edition)*. New Jersey: Prentice Hall.
11. Marković M, Mihić M, (2012), „Contribution to convention industry development using a multi-project management concept“, *XIII International Symposium: Innovative Management & Business Performance*, SYMORG 2012, Zlatibor, Conference Proceedings, str.1540-1548.
12. Massey, G., (2012), „All quiet on the Western front? Empirical evidence on the „War“ between Marketing Managers and Sales Managers“, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 20, Issue 4, str. 268-274.
13. Oficijelni sajt kompanije Newyorker, www.newyorker.de, pristupljeno: 10.11.2012. god.
14. Oficijelni sajt Terranova, www.terranovalstyle.com, Pristupljeno: 04.11.2012. god
15. Ognjanov, G., (2009), „Marketinške komunikacije u uslovima krize“, *Marketing*, Vol.40, Issue 2, str. 22.
16. Pompe, H., (2013), „Warum die klassischen 4 P im Marketing-Mix für Best Ager zwar wichtig, aber nicht entscheidend sind“, *Marktmacht 50plus*, str. 121-168, Springer Gabler, Wiesbaden.

17. Powers, T., Loyka, J., (2010), „Adaptation of Marketing Mix Elements in International Markets“, *Journal of Global Marketing*, Vol. 23, Issue 1, str. 65–79.
18. Republički zavod za statistiku, <http://webzrzs.stat.gov.rs/WebSite/>, Pristupljeno: 10.10.2012. god.
19. Voss, M., (2012), „Impact of customer integration on project portfolio management and its success - Developing a conceptual framework“, *International Journal of Project Management*, Vol. 30, Issue 5, , str. 567–581

Abstract:

Offer Alternation at Local Market – Case Study Terranova Serbia

Aleksandar Jovanović, Marko Mihić i
Vesna Damjanović

Primary goal of the contemporary companies imposes monitoring of customer needs and appropriate responses to them, in order to achieve a significant competitive advantage in terms of profit growth and increased market share. In this sense, it can be concluded that the adaptation of supply accordingly to consumer needs presents a very significant component of increased competitiveness and overall business performance. This is achieved through adjustment of offered goods, by taking care of the consumers' needs and the efficient circulation of information from local vendors who are in direct contact with customers and senior decision making management levels. In this paper, authors analyze offer adjustment to the local market on the example of TEDDY S.p.A., at Serbian market, identify im-

portance and role of project management in defining what the organization offers, and analyze project management of offer adjustment. Through selected case study, example of process of defining new company offer in accordance with the characteristics of the local market is presented as well as its impact on profitability growth. Furthermore, the role of offer adjustment in creating the market position of the organization is presented as well as the necessity of implementing such a project in time of expressed differences in the needs of consumers in different local markets.

Key words: Project, offer adjustment, Terranova, local market, Serbia

Kontakt:

Aleksandar Jovanović, MSc

Project manager, IBM, Henryka Dąbrowskiego, Katowice, Poland
aleksandar.jo.rs@gmail.com

Dr Marko Mihić, docent

Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu
Jove Ilića 154, Beograd
mihicm@fon.bg.ac.rs

prof. dr Vesna Damjanovic, vanredni profesor

Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu
Jove Ilića 154, Beograd
damvesna@fon.bg.ac.rs