

Stručni rad

UDK: 658.87:338.32(497.5)(049.3)(049.3)

Doc. dr. sc. Sanda Renko

Prikaz knjige

Naslov: **„GREENTAILING AND OTHER REVOLUTIONS IN RETAIL: HOT IDEAS THAT ARE GRABBING CUSTOMERS' ATTENTION AND RAISING PROFITS“**

Autori: Neil Z. Stern, Willard N. Ander

Izdavač: John Wiley & Sons, Inc.

Mjesto i godina izdanja: New Jersey, 2008.

Broj stranica: 241

SINTETIZIRANI PRIKAZ DJELA

Opseg i raspored građe

Knjiga „*Greentailing and Other Revolutions in Retail: hot ideas that are grabbing customers' attention and raising profits*“, Neil Z. Sterna i Willard N. Andera, objavljena je u nakladi John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2008. godine.

Potrebno je naglasiti kako su autori knjige pravi autoriteti i vodeći američki savjetnici u području maloprodaje, koji razvijaju strategije za kompanije kao McDonald's, T-Mobile, Procter & Gamble, Harley-Davidson, i dr. Kao rezultat toga, ova knjiga predstavlja izuzetno uspješan, dinamičan i nadasve zanimljiv spoj teorije i prakse.

Uključujući predgovor i uvod, knjiga ima 14 poglavlja, ali se tematski može podijeliti na dva osnovna dijela. Prvi dio objašnjava maloprodaju čija se poslovna filozofija temelji na načelima brige za okoliš, društvenoj odgovornosti i ekonomske profitabilnosti, tzv. *Greentailing* i obuhvaća šest poglavlja. Drugi dio knjige odnosi se na ostale revolucionarne trendove u maloprodaji, kao što su maloprodaja izvan prodavaonica, necjenovne strategije, prodaja usluga, trgovačke robne marke, te inovacije u maloprodaji, a prikazani su kroz ostalih osam poglavlja. Unutar djela nalazi se veliki broj tablica i slika koji pobliže objašnjavaju pojedini sadržaj. Na kraju knjige nalazi se popis navoda, te index pojmova.

Analiza strukture i sadržaja rada

Autori su rad strukturirali na način da nakon teorijskog okvira nužnog za razumijevanje proučavanih područja slijede primjeri iz prakse.

Knjiga započinje poglavljem u kojemu su autori identificirali prijelomni trenutak u karijeri svakog poslovnog subjekta (tzv. *Inflection Point*) kada on mora primjereno odgovo-

riti na novonastale promjene uzrokovane čimbenicima koji ubrzavaju, tzv. *accelerators* ili onima koji razaraju, tzv. *disruptors*. Autori predstavljaju i model „Inflection point“ kojim objašnjavaju situacije u kojima se mogu naći maloprodajna poduzeća na tržištu, te opcije koje su im na raspolaganju prilikom reakcije na prethodno navedene čimbenike (tzv. akceleratori i razarači). Poglavlje završava svojevrsnim zaključkom kako konačna manifestacija odgovora na tržišne promjene je kreiranje novog maloprodajnog formata ili radikalna rekonstrukcija postojećeg. Ključna je promptna ocjena tržišne situacije i adekvatna reakcija na nju. Autori sugeriraju poslovnu mantru „promjene i razvoj ne jamče uvijek uspjeh u poslovanju, ali mirovanje je siguran put u propast“.

U drugom poglavlju knjige autori polaze od Darwinove postavke da među onima koji preživljavaju nisu najjače, niti najinteligentnije vrste nego one koje prepoznaju promjene i najbolje odgovaraju na njih. Promjene na maloprodajnom tržištu autori dijele na demografske promjene, promjene vezane uz ponašanje potrošača i grupu čimbenika koji ubrzavaju ili onemogućavaju promjene. Demografske promjene ujedno su i snažan pretekazivač ponašanja potrošača, a kao najvažniji demografski trendovi u knjizi se analiziraju starenje populacije, promjene u strukturi kućanstva (bračni status, broj zaposlenih žena), jačanje etničkih grupa, te polarizacija u primanjima. U sklopu promjena u ponašanju potrošača, autori ističu pet velikih trendova koji danas utječu na maloprodavače: polarizacija tržišta, nedostatak slobodnog vremena, sve zahtjevniji i sofisticiraniji potrošači koji žele preuzeti kontrolu nad svim segmentima života, promjene u preferencijama potrošača i veći fokus na zdravlje. Analiza čimbenika koji ubrzavaju ili onemogućavaju promjene na maloprodajnom tržištu uključuje analizu: tehnologije i brzine prihvaćanja nove tehnologije tijekom posljednjeg desetljeća, inovacija koje dolaze kontinuirano u intervalima u maloprodaji, geopolitičkih zbivanja (primjerice, utjecaj potencijalnih ali nepoznatih prijetnji kao potresa, poplava, nedostatka pitke vode, i sl.), društvenih promjena (primjerice, porast zabrinutosti za okoliš i dobrobit zajednice, i sl.), te ekonomskih čimbenika.

Treće poglavlje pojašnjava stvarno značenje *greentailinga* za potrošače i maloprodavače, te daje definiciju pojma *greentailinga* kao savjesne maloprodaje koja svoje poslovanje temelji na načelima brige za okoliš, društvenoj odgovornosti i ekonomskoj profitabilnosti koja eksplicitno razmatra utjecaj aktivnosti maloprodavača na okoliš i društvo, percepciju i ponašanje potrošača, zaposlenika, dobavljača i naposljetku povrat dioničarima. Autori upozoravaju maloprodavače i na zamke *greenwashinga*, odnosno navođenje kupaca na pogrešno mišljenje da se načela poslovanja poduzeća temelje na brizi za okoliš, proizvode, usluge, i dr. Priložena je i tablica *greenwashing* indexa pojedinih poduzeća uslijed neadekvatnog oglašavanja. U ovom poglavlju identificirana su 4 ključna elementa koja opisuju maloprodavača koji uspješno slijedi *greentailing*:

1. razmišljati rukovodeći se brigom za okoliš, potrošače i društvo;
2. djelovati u skladu s načelima brige za okoliš, potrošače i društvo;
3. prodavati rukovodeći se brigom za okoliš, potrošače i društvo;
4. temeljiti poslovanje na brizi za okoliš, potrošače i društvo.

U četvrtom poglavlju autori ističu misao vodilju svih maloprodavača danas, a to je da postoji samo jedan istinski pouzdan oblik potrošačevog razmišljanja u maloprodaji – gdje i kako potrošiti novac. Naime, potrošači često istraživačima njihova ponašanja prilikom kupovine naglašavaju potrebu za personalizacijom usluge, a novac troše na potpuno drugačiji

način rukovodeći se povoljnijim cijenama uz izostanak bilo kakve usluge. Ovo poglavlje opisuje potrošačko viđenje koncepta *green*, te upozorava da se na listi čimbenika koji rukovode potrošačevim izborom mjesta kupovine čimbenici kao cijena, kvaliteta asortimana, usluge i jednostavnost kupovine, prema važnosti nalaze prije važnosti da maloprodavač prodaje proizvode rukovodeći se brigom za okoliš, potrošače i društvo.

Važnost petog poglavlja ogleda se u analizi velikog broja slučajeva iz prakse, odnosno u odgovoru na pitanje „Kako se *greentailing* manifestira u stvarnom maloprodajnom životu?“ U poglavlju su predstavljeni specijalizirani maloprodavači (Buffalo Exchange, Pivot Boutique i dr.), maloprodavači velikih prodajnih formata (Home Depot, Wal Mart, Staples i dr.), maloprodavači mješovite robe (Whole Foods Market, Safeway, i dr.), dobavljači (Unilever, Apple) i druge vrste poduzeća koja su uspješno primijenila načela *greentailinga*, te detaljno opisana implementacija navedenih načela, te postignuta poboljšanja.

U posljednjem poglavlju prvog dijela knjige, šestom poglavlju, autori detaljno razrađuju već prije (u trećem poglavlju) identificirane ključne elemente *greentailinga*. Tako inicijativa za razmišljanjem rukovodeći se brigom za okoliš, potrošače i društvo započinje već od misije i vizije poduzeća, te mora biti uključena u temeljne vrijednosti poduzeća. Djelovanje u skladu s načelima brige za okoliš, potrošače i društvo ogleda se u implementaciji projekata koji omogućavaju uštedu vode, energije, učinkovito upravljanje otpadom, uvođenje eko-ambalaže, i sl. Maloprodavači mogu prodavati u skladu s takvim načelima tako da u svoj asortiman uključe i promoviraju organske proizvode. Četvrti element vidljiv je kroz odgovornost i komunikaciju maloprodavača sa zajednicom u kojoj djeluju, kroz sponzorstva, humanitarne akcije, i sl.

Drugi dio knjige započinje sedmim poglavljem koje ima vrlo atraktivan naslov – „Hot 5“, odnosno ostale revolucionarne promjene u maloprodaji. Pod revolucijom u maloprodaji autori zapravo podrazumijevaju tzv. *inflection point*, odnosno prijelomni trenutak u životu svakog maloprodajnog poduzeća. U poglavlju je analizirano i 10 revolucionarnih promjena koje su u velikoj mjeri utjecale na razvoj maloprodaje: razvoj direktne prodaje, samoposlužni supermarketi, pojava diskontnih prodavaonica, prodavaonice brze hrane, pojava elektroničke trgovine, razvoj robnih kuća, nastanak prvih maloprodavača „category killera“, razvoj specijaliziranih prodavaonica, klubovi robnih kuća u SAD-u, fenomen Wal-Marta i uspjeh hipermarketa na europskom tržištu. Autori predlažu i ključ za uspješnu realizaciju i razvoj atraktivnih „hot“ zamisli u maloprodaji kroz adekvatnu procjenu tri elementa: potreba potrošača, konkurencije, te maloprodavačevih vlastitih snaga i slabosti. Drugim riječima, atraktivna zona nalazi se na presjeku odgovora na potrošačke zahtjeve, maloprodavačeve sposobnosti isporuke adekvatne strategije i pronalaska bolje tržišne pozicije u odnosu na konkurenciju.

U poglavljima koja slijede autori analiziraju pet područja na kojima bi se mogla potaknuti nova revolucija u maloprodaji. Tako osmo poglavlje objašnjava utjecaj demografskih promjena na ponašanje potrošača u maloprodaji, posebice na njihov izbor lokacije za kupovinu, učestalost odlazaka u kupovinu, te asortiman koji biraju, što rezultira prilikama za identifikaciju nezadovoljenih potreba potrošača i otvara prostor za ulazak novih konkurenata. Deveto poglavlje analizira, tzv. *experiental retailing*, kao rastući segment maloprodaje koji se svojom ponudom usmjerava rješenjima za kupca, te intenzivira interakciju između maloprodavača i proizvoda s misijom očite isporuke vrijednosti kupcima (primjerice, prodavaonice REI za one koji uživaju u boravku i aktivnostima u prirodi, Cabela za lovce i

ribolovce i sl.). Deseto poglavlje odnosi se na maloprodaju izvan prodavaonica kao oblik približavanja potrošačima, a kao jednu od najvećih revolucija u maloprodaji navodi se tzv. *intelligent multichannel retailing*, koji predstavlja uspješnu prodaju kroz više različitih kanala uvažavajući prednost svakog od njih. Na ovaj način maloprodavači mogu dosegnuti različite nove segmente potrošača, kao i postojeće potrošače na različite načine. U ovom se poglavlju autori osvrću na rastući maloprodajni oblik koji ima snažan promotivni karakter, a to su „pop-up“ prodavaonice u prometnim centrima metropola kao New York City Time Square, Rockefeller Centre, i sl. Ove prodavaonice predstavljaju izložbene prodavaonice gdje se u određenom vremenskom razdoblju nudi ekskluzivni, ograničeni asortiman u uzbudljivom, tematskom okruženju. Na određen način, ovakav oblik prodaje omogućava maloprodavačima istraživanje tržišta o isplativosti otvaranja klasične prodavaonice na određenom području. Jedanaesto poglavlje analizira trend rasta važnosti usluga u ponudi maloprodavača. Činjenica je da proizvođači i trgovci proizvode, odnosno prodaju proizvode koje potrošači koriste. Međutim, potrošači zapravo ne žele proizvod već rješenja koja oni nude. Kako bi se približili potrošačima u zadovoljenju njihovih potreba, maloprodavači sve više pozornosti poklanjaju uslugama. Tomu su doprinijele i demografske promjene gdje sve manje slobodnog vremena i sve više „single“ kućanstava povećava potrebu za uslugama radnika za obavljanje povremenih potreba. Kompanije poput PetSmart svoj uspjeh duguju potpunoj orijentaciji na usluge brige za kućne ljubimce nudeći asortiman proizvoda za ljubimce, otvarajući hotel za ljubimce, i sl. Grocer Publix u svojim prodavaonicama ne nudi samo prehrambene proizvode već i mogućnost njihove pripreme unutar prodajnog prostora. Coldwater Creek osim preparativne kozmetike nudi i SPA usluge, odjeću, nakit i sl. za zaposlene žene koje kupuju putem interneta i kataloga. Poglavlje nudi i primjere potencijalnih budućih uspješnih ideja za maloprodavače kao centri za gubitak težine unutar prodavaonice, fitness centri, usluge izbjeljivanja zubi, ugradnje noktiju i sl. Grupa poglavlja u kojima autori analiziraju područja na kojima bi se mogla potaknuti nova revolucija u maloprodaji završava raspravom o sukobu u ulogama proizvođača i maloprodavača. Naime, s jedne strane proizvođači s jakim markama počinju se baviti trgovinom, a s druge strane maloprodavači uvode vlastite trgovačke marke. I jedni i drugi to rade s ciljem što bližeg kontakta s potrošačima i što veće kontrole nad svojim maržama. Autori postavljaju nekoliko kriterija koji jamče dugoročni uspjeh, primjerice: jasno identificirati ciljne potrošače i isporučiti im upravo ono što trebaju, investirati u prodajni koncept kako bi se pozicionirali u svijesti potrošača, proizvođači moraju biti svjesni da uspješna marka ne znači i uspješnu prodavaonicu, i sl.

Godine iskustva autora ogledaju se u trinaestom poglavlju gdje su oni postavili 12 pravila za uspjeh maloprodajnog oblika:

- ići u korak (i ispred) s potrošačkim zahtjevima,
- pazorno motriti konkurenciju,
- biti svjestan vlastitih sposobnosti,
- pozicionirati se,
- razmišljati kao potrošač,
- razviti jasan poslovni plan,
- kreirati efektan dizajn prodavaonice,
- lokacija, lokacija, lokacija,

- držati prodajni asortiman kojeg potrošači traže,
- otvoriti prodavaonicu u pravo vrijeme uz agresivno oglašavanje,
- racionalno se širiti na tržištu,
- sve što radite neka bude sa „strašću“.

Posljednje poglavlje „*Looking back and looking forward*“ predstavlja svojevrsan sažetak cijele knjige gdje autori zaključuju kako je jedina konstanta u maloprodaji upravo promjena i kako će se s vremenom od maloprodavača tražiti sve više razine usluga i stručnosti. Posebice je važna uloga informacija i inovacija na tržištu za uspjeh maloprodavača. Međutim, autori ne stavljaju tehnološke inovacije u kontekst revolucionarnih promjena u maloprodaji jer ih smatraju isključivo podrškom budućih trendova.

KRITIČKA OCJENA DJELA

Naslov

Naslov knjige upućuje na jedno od najaktualnijih područja gospodarstva u cjelini – ekološki i društveno prihvatljivo poslovanje. Uz osnovni naslov, podnaslovom knjige поближе je objašnjen cjelokupan sadržaj djela koje uz održivo ponašanje maloprodajnih poduzeća analizira i najvažnije trendove u maloprodaji.

Aktualnost sadržaja

U današnjem konkurentskom okruženju maloprodajna poduzeća moraju pronaći nove načine kako preduhitriti konkurenciju i biti bliža zahtjevima sve sofisticiranijih potrošača. Sadržaj djela ukazuje na najvažnije teme u maloprodaji, kao što su: maloprodaja izvan prodavaonica, necjenovne strategije, prodaja usluga, trgovačke robne marke, inovacije u maloprodaji, te poslovanje temeljeno na načelima brige za okoliš, društvenoj odgovornosti i ekonomskoj profitabilnosti.

Terminologija, stil i jezik

Osnovna obilježja terminologije ove knjige su jednostavnost i razumljivost. Autori postupno razrađuju tematiku i logičnim slijedom uvode čitatelje u složenija teorijska područja koja su popraćena slučajevima iz prakse, s kojima čine jednu logičnu i sadržajno jedinstvenu cjelinu. Jednostavno pisanje i razumljivost čine ovo djelo zanimljivim i široj javnosti.

Literatura

Na kraju knjige nalazi se popis korištene literature gdje autori nisu koristili uobičajeni način u obliku popisa bibliografskih jedinica poredanih abecednim redom već je literatura predstavljena po poglavljima u obliku bilješki.

ZAKLJUČAK

Područje maloprodaje obilježava izrazita dinamičnost i konkurentnost, pa svako djelo koje obrađuje ovaj gospodarski sektor sa sobom nosi i znanstveni doprinos. Međutim, za razliku od ostalih knjiga iste tematike, ova knjiga se čita „u jednom dahu“. Ona čitatelja uvodi u svijet novih postignuća i značajnih promjena na maloprodajnom tržištu istodobno povećavajući njegovo zanimanje sa svakom novom stranicom. Osim studentima, knjigu treba preporučiti svima onima koji su svojim djelovanjem vezani za područje maloprodaje jer na jasan način daje u praksi primjenjive i korisne savjete vezane za određena područja djelovanja.