

## **TRENDOVI RAZVOJA TRGOVINE POČETKOM XXI VEKA**

**Goran Petković<sup>1</sup>**, e-mail: [goran.petkovic@ekof.bg.ac.rs](mailto:goran.petkovic@ekof.bg.ac.rs)

**Apstrakt.** *Velike promene u privredi početkom XXI veka imaju svoj odraz na redizajn kanala marketinga i trgovine kao ključne institucije u njima. Samo tržište na kojem trgovina posluje, kupujući i prodajući robu, transformiše se iz poligona konkurencije u platformu za razvoj dugoročnih poslovnih odnosa. Trgovina se digitalizuje, postaje društveno i ekološki odgovorna a sam način prodaje se transformiše iz prodaje vodjene dizajnom u sistemima samousluživanja u prodaju vodjenu veštačkom inteligencijom u elektronskoj trgovini. Radno intenzivna trgovina XX veka u novim uslovima nestašice radne snage postaje tehnološki vodjena trgovina za koju se regrutuju i u kojoj se razvijaju vrhunski talenti i profesionalizam.*

**Ključne reči:** trgovina, digitalizacija, održivost, potrošačko iskustvo, konkurentnost.

## **TRADE DEVELOPMENT TRENDS AT THE BEGINNING OF THE XXI CENTURY**

**Abstract.** *Big changes in the economy at the beginning of the 21st century are reflected in the redesign of marketing channels and trade as key institution operating in them. The very market on which the retailers operate, buying and selling goods, is transformed from a arena of competition into a platform for the development of long-term business relationships. Trade is digitized, it becomes socially and environmentally responsible, and the way of sale itself is transformed from design-led sales in self-service systems to artificial intelligence-led sales in electronic commerce. The labor-intensive trade of the 20th century in the new conditions of labor shortage is becoming a technologically driven trade for which top talents and professionalis are recruited and developed.*

**Key words:** trade, digitalization, sustainability, customer experience, competitiveness.

**JEL klasifikacija (classification):** L81, O33.

### **1. Promena uloge tržišta od konkurencije ka razvoju marketing odnosa**

Obuhvat ovog istraživanja pokriva pregled relevantne naučne ali i konsultantske literature koja se bavi promenama u kanalima marketinga i posebno u trgovinskom sektoru privrede. Literatura se bavi pretežno razvojem trgovine u zapadnim razvijenim tržišnim privredama, a posebno u Evropskoj uniji. Završni

---

<sup>1</sup> Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Kamenička 6, 11000 Beograd, Srbija

deo teksta se bavi razvojnim tendencijama privrede u Srbiji. Metod istraživanja je kvalitativni, oslonjen na indukciju različitih sadržaja, analizu sadržaja i izvođenje zaključaka o ključnim promenama.

Početak privrednog razvoja karakteriše nerazvijeno tržište i direktan kontakt proizvođača i potrošača. Faza direktnog kanala marketinga je trajala dugo i u nekim situacijama je prisutna i danas, pa čak uz najave da u uslovima razvoja internet prodaje dobija na značaju. Ipak, razvoj savremenih kanala marketinga je veza za razvoj tržišnog posredovanja. Posrednici su prevazilazili barijere koje proizvođač nije mogao da prevaziđe: dohvat udaljenih kupaca, rad sa prevelikim brojem kupaca, ili pak u operacije sa robom za koje proizvođač nije bio opremljen (čuvanje, pakovanje i sl.). Pojava posredovanja, to jest trgovine, u nekim teorijskim radovima je nazvana treća velika društvena podela rada.<sup>2</sup>

Procvat trgovinskih posrednika je bio prouzrokovan industrijskom revolucijom i posledičnim razvojem tržišta. Sve do tada mali zanatski proizvođači su celokupnu svoju proizvodnju mogli da prodaju okolnim potrošačima koji su živeli u blizini. Industrijska postrojenja i masovna proizvodnja generišu velike količine proizvoda koje zahtevaju pristup širem i mnogoljudnijem tržištu. Pojavljuju se trgovci na veliko i trgovci na malo kao primarni posrednici koji obavljaju ključne funkcije proširivanja tržišta kao što je posredovanje na širem prostoru ili posedovanje sa većim brojem kupaca.

Razvoj posredovanja, odnosno medijacije u kanalu marketinga je, pored navedenih primarnih posrednika, sa pojavom novih barijera uzrokovao i pojavu novih sekundarnih posrednika koji su te probleme rešavali. Na primer, razvoj nacionalnih država i formiranje granica je stvorilo posrednike koji su rešavali probleme prelaska robe preko granice. Novi tipovi posrednika su specijalizovani za prevazilaženje novih barijera a intenzivna specijalizacija u kanalima marketinga je bila u skladu sa podelom rada i specijalizacijom u privredi koju je opisao Adam Smit. Razvoj medijacije kroz proces podele rada vodio je podizanju produktivnosti u kanalima marketinga. Posrednici su opstajali u kanalu marketinga dokle god je usluga njihovog posredovanje snižavala troškove protoka roba ili je rešavala neki problem koji drugi učesnici nisu uspevali da reše (na primer, čuvanje kvarljive robe u dužem periodu). Umnožavanje barijera vodilo je umnožavanju različitih tipova posrednika: medijacija je bila u usponu u kanalima marketinga od polovine 19 veka pa sve do početka 21 veka.

Prelaz u 21. vek obeležava nagli razvoj interneta i digitalizacije. Tada počinje i intenzivira se diskusija o procesu disintermedijacije u naučnoj literaturi koja se bavi kanalima marketinga.<sup>3</sup> Reč je o procesu eliminisanja ili zao-

---

<sup>2</sup> Lovreta, Radunović, Petković (1988), p.64

<sup>3</sup> Joyce, Clark, Sandeep, (2020)

bilaženja članova kanala marketinga, dakle redukcije posredovanja na tržištu. Istiskivanje posrednika je posledica preuzimanja funkcija od strane drugih učesnika u kanalu marketinga na efikasan način tako da posrednik postaje suvišan. Nestanak posrednika ne označava nestanak funkcija jer njih sada obavljaju drugi učesnici u kanalu marketinga.

Elektronska trgovina predstavlja okidač disintermedijacije. Na prelazu između dva veka elektronska trgovina je viđena kao začetnik nestajanja tradicionalne trgovine i mogućnost da proizvođači koji njom ovladaju, obnove pred-industrijski direktni kanal kontakta s kupcima. U nekim slučajevima se dogodilo da proizvođači ili davaoci usluga su preko Interneta direktno stupaju u kontakt sa svojim kupcima (Dell). Ipak, u drugim slučajevima se događa sasvim obrnuto, da se na Internetu pojave novi specijalizovani elektronski trgovci (Amazon.com) koji prevazilaze barijere prodaje preko interneta na troškovno prihvatljiv način. Treći slučaj je najčešći: kada proizvođač zaobiđe posrednike, on može prodavati i direktno i preko njih, čime stvara danas opšteprisutnu strukturu višestrukih kanala (od multichannel ka omnichannel nastupa).

Kanal marketinga sa jednim pravcem kretanja tokova (robe, novca itd.) od proizvođača do kupca, nestaje pred razvojem složene strukture manje ili više usklađenih višestrukih (multiple) kanala marketinga. Promena donosi unapređenja iskustva kupca tako da neusklađene višestruke kanale zamenjuje usklađen omnikanalni tržišni nastup. Omnikanalni marketing podrazumeva optimizovan lanac snabdevanja i jedinstvena baza podataka i transakcija za sve kanale marketinga. Ovo omogućava kupovno putovanje (purchase/customer journey) kroz različite medije i tačke razgledanja robe, poručivanja, preuzimanja robe, reklamacije, korišćenja pogodnosti iz programa lojalnosti i drugih koraka na tom kupovnom putu.<sup>4</sup> Takođe, prema Rastovoj analizi, jača direktni marketing, uz opadanje značaja masovnih medija<sup>5</sup>. Mesta za direktni susret dobavljača i kupaca (marketplace) kao što su Amazon.com ili Alibaba omogućuju snažan razvoj direktnog marketinga<sup>6</sup> kao i razvoj upravljanja odnosima sa kupcima (customer relationship management – CRM).

Proces nastanka posredovanja (medijacije) ili nestanka posredovanja (disintermedijacije) zavisi od tržišta koje odlučuje koji je kanal marketinga ili učesnik u njemu je uspešan: ili distribuira robu po nižim troškovima ili podiže nivo usluga distribucijom u pravo vreme, na pravo mesto, na pravi način i sl. Važno je razumeti da je tržište samo jedan od mehanizama uređenja društvenih

---

<sup>4</sup> Berman and Thelen, (2018)

<sup>5</sup> Rust, (2020)

<sup>6</sup> Meier, (2023)

odnosa. Od 1950. godine na ovamo, smatra se da društvene odnose uglavnom uređuju ili hijerarhija ili tržište ili mrežno upravljanje (network management).<sup>7</sup>

Hijerarhija (1950-1980) je upravljanje na osnovu autoriteta i pravila, gde upravlja državna administracija, kako se ponekad kaže gvozdеноm rukom (u svilenoj rukavici) dok su drugi društveni akteri u zavisnom položaju. To je doba profesionalizacije i racionalizacije, povezano sa razvojem birokratskog državnog aparata u kojem se institucije specijalizuju za efikasnije obavljanje nekih poslova. Država diktira način rada a privredni subjekti, a među njima i učesnici u kanalima marketinga, se pridržavaju ovih pravila. Ipak, kada država diktira pravila, često se pojavljuju neefikasna i skupa rešenja. Zato se u razvijenim društvima uloga države ograničava, a na značaju dobijaju građanske slobode, kada je reč o društvenim odnosima, odnosno tržište i konkurencija, kada je reč o privredi.

Tržište (1980-1995) ponekad označeno kao anarhija, favorizuje pojavu posrednika koji efikasno obavljaju neke poslove i snižavaju trošak protoka robe ili razvijaju nove sposobnosti koje podižu kvalitet. Nasuprot tome, državna intervencija često suzbija posrednike propisujući način distribucije (ograničenja cena, marži, količina i sl.). Iako državni aparat ima nameru da obuzda troškove u kanalu marketinga, krajnji rezultat je uvek rast tih troškova i poskupljenje robe. Na duži rok, tržište kroz konkurenciju oštrije suzbija troškove nego državne restrikcije. Obrnuto, jačanje hijerarhije suzbija tržište bez kojeg nema ni potrebe za marketingom i za marketinškim tj. tržišnim posrednicima. O tome svedoče primeri nacionalnih ekonomija državnog socijalizma u kojima je trgovina nerazvijena i svodi se na obavljanje logističkih funkcija. Slično, u povremenim situacijama tržišnih poremećaja, na primer, nestašica robe, državnim merama se uloga posrednika u nekoj meri suspenduje, a roba se distribuirala administrativnim putem. Ipak, normalizacija tržišta i situacija u kojoj je ponuda veća od tražnje, pojačava potrebu za konkurencijom, a time i za posredovanjem u cilju sniženja troškova u kanalu marketinga ili u cilju afirmacije superiornih usluga. Tržište svojim silama afirmiše posrednike na zahtevan način: afirmiše samo one koji dodaju vrednost distribuiranoj robi i uslugama bilo kroz sniženje cena bilo kroz dodavanje novih usluga.

Mrežno upravljanje (1995-...) je kombinacija prethodna dva ekstremna modela društvenog upravljanja, ponekad nazivana dijalog ili dobra uprava (good governance), gde su društveni akteri međusobno zavisni. Kako se menja upravljanje i uređivanje odnosa u savremenim društvima, tako se ova praksa prenosi i na uži segment kanala marketinga i učesnike u njemu. Savremena literatura je bogata tekstovima koji se odnose na upravljanje odnosima (relationship management) i marketing odnosa (relationship marketing).

---

<sup>7</sup> Meuleman, (2006)

Promet robe i usluga obavlja se na tržištu. Trgovina i ostali članovi kanala marketinga obavljaju svoje osnovne funkcije na tržištu. Putem kanala marketinga obezbeđuje se pristup proizvodima i uslugama na tržištu: „kanali marketinga (distribucije) predstavljaju kritičan elemenat poslovne strategije.”<sup>8</sup> Sa ovim se slažu i Kotler i Keler, kada ističu da „odluke u vezi sa sistemom kanala marketinga spadaju u najvažnije odluke sa kojima se menadžment suočava.”<sup>9</sup> Kanali marketinga predstavljaju pokretačku snagu privrede u uslovima slobodnog delovanja tržišta.<sup>10</sup> Trgovina i ostali kanali marketinga olakšavaju proces razmene robe i usluga na tržištu. Svi članovi kanala marketinga reprezentuju vrednosni sistem distribucije robe i usluga od proizvođača do potrošača.<sup>11</sup> Pošto se marketing fokusira na aktivnosti i ponašanja koja su neophodna za pojavu razmene, kanale treba posmatrati kao servis procesa razmene.<sup>12</sup> Kroz proces razmene trgovina i ostali kanali marketinga kreiraju vrednost za potrošača u domenu sticanja, potrošnje i raspolaganja proizvodima i uslugama. „Razmena kao ključni koncept marketinga jeste proces pribavljanja željenog proizvoda od nekoga kome nudimo nešto za uzvrat.”<sup>13</sup> U suštini razmena je proces kreiranja vrednosti pošto za obe strane u normalnim uslovima donosi korist.<sup>14</sup> Paradigma razmene sve više ustupa mesto paradigmi umreženih odnosa. „Teorije razmene koje su dobro servisirale marketing za 40 i više godina ustupaju mesto relacionim konceptima.”<sup>15</sup> U skladu s tim, čestitost, poverenje i lojalitet jačaju odnose između članova kanala marketinga. U isto vreme, konflikti, oportunističko i nefer međusobno ponašanje (tipično za tržište), izaziva opasnosti za razvoj dobrih odnosa među članovima kanala marketinga.<sup>16</sup>

## **2. Promene i trendovi u razvoju trgovine**

Savremenu trgovinu karakterišu neki razvojni trendovi koji značajno menjaju njihovu strukturu i karakter.

Promena odnosa prema kupcima. Personalizacija ponude pojedinačnom kupcu (personalization), ostvarena na osnovu analize prethodnih kupovina i ponašanja sličnih potrošača je područje velikih investicija tržišnih lidera.<sup>17</sup> Isti izvor ukazuje na trend kreiranja specifičnog potrošačkog iskustva (customer/user experience) kroz dodatnu vrednost usluga, isporuke, saveta ili

---

<sup>8</sup> Coughlan, (2006)

<sup>9</sup> Kotler, (2011), p. 468.

<sup>10</sup> Bowersox, Cooper, (1992), p.112, i Lusch R. , Dunne P. and Carver , (2011) p.362

<sup>11</sup> Berman and Evans, (2010), p. 28-30.

<sup>12</sup> Pelton, Strutton and Lumpkin, (2002), p. 6.

<sup>13</sup> Kotler and Keller, (2006), p. 6.

<sup>14</sup> Lovreta, Berman., Petković, Veljković, Crnković i Bogetić, (2010) pp.15-16

<sup>15</sup> Achrol, & Kotler, (2012)

<sup>16</sup> Samaha, Palmatier, Dant, (2011)

<sup>17</sup> Isto kao pod 5)

nižih cena. Razvoj Prilagođavanje ponude zahtevima pojedinačnog kupca (custom(er)ization) je rezultat mogućnosti u proizvodnji da prilagode proizvod (lični znak ili ime), ali i mogućnosti da se podešava asortiman jedne prodavnice u lancu. Razvoj usluge isporuke (delivery service) omogućava potpuno prilagođavanje nabavke pojedinačnom kupcu.<sup>18</sup> Mnoge od ovih promena idu u susret novim generacijama potrošača (Y – digital natives, Z – mobile natives).<sup>19</sup>

Tehnološke promene. Svedoci smo pojave novih uređaja koji brzo zastarevaju (tablet, pametni telefon), ali i pojave novih kanala komunikacije (društvene mreže) i novih koncepata (aplikacije i baze podataka na daljinu – cloud) koji uvode nove posrednike i novu podelu rada u kanalima marketinga. Primer mogu biti agenti koji koristeći veštačku inteligenciju (AI) pružaju usluge upravljanja kategorijama proizvoda<sup>20</sup> i/ili dinamičkog formiranja cena u nekom maloprodajnom preduzeću, analizirajući podatke koje preuzimaju sa naplatnih mesta.<sup>21</sup> Digitalizovane transakcije generišu masovne podatke (big data)<sup>22</sup> koje trgovci analiziraju primenom veštačke inteligencije (AI) za sticanje dubokih uvida i profilisanje potrošača. Cene se dinamički formiraju saglasno tekućim promenama ponude i tražnje, prediktivni algoritmi pomažu razumevanje na nivou pojedinačnog kupca itd. U logistici, skladišta su opremljena softverima za optimizaciju (WMS – warehouse management systems) ili su potpuno automatizovana<sup>23</sup> uz primenu senzora i interneta stvari (IoT – internet of things) za automatsku popunu zaliha i mnoge druge namene. U transportu, inovacije su prisutne od softverskih podržanih procesa isporuke sa optimizacijom kretanja vozila<sup>24</sup>, uvođenja autonomnih i/ili električnih vozila za isporuku, do sasvim novih rešenja za poslednji korak u isporuci (last mile) kao što su dronovi<sup>25</sup>.

Promena tržišta. Tržište se menja u različitim segmentima. Na tržištu rada velike privrede ali i njihovi susedi susreću se sa nedostatkom radne snage. Zaade rastu kao i sklonost radnika da menjaju poslove tražeći bolje uslove. HR službe razvijaju nove pristupe regrutacije i zadržavanje zaposlenih kroz unapređenje radnog iskustva. Konkurencija zahteva od trgovaca rast produktivnosti, a digitalizacija uzrokuje zapošljavanje manjeg broja skupih profesionalaca, koje je sve teže zadržati. Geopolitičke promene dovode u pitanje koncept slobodnog tržišta uz povremeno jačanje protekcionizma (Brexit,

---

<sup>18</sup> Meena, Kumar, (2022)

<sup>19</sup> Roth-Cohen, Rosenberg, & Lissitsa, (2022)

<sup>20</sup> Accenture, (2023)

<sup>21</sup> Hunt, Rolf, (2022)

<sup>22</sup> Chroneos Krasavac, Soldić J, Petković G, (2016)

<sup>23</sup> Xiaoyi, Changpeng, Peng, Wenkai, (2023)

<sup>24</sup> Lytvynenko, Voitshovskiy, Hryhorak., Vasylenko., Ozerova, Gabrielova, (2023)

<sup>25</sup> Cornell, Kloss, Presser, Riedel, (2023)

Tramp, Orban i slične ekonomske politike).<sup>26</sup> Na regionalnom balkanskom tržištu izuzetno sporo napreduje proces pristupanja CEFTA sporazumu kao okviru za liberalizaciju trgovine susednih zemalja.<sup>27</sup> Prekidi i poremećaji lanca snabdevanja nisu više iznenađenje, a krize kao što su COVID-19 i ratovi u Ukrajini i pojasu Gaze, uzrokuju dodatne barijere u slobodnoj trgovini. Već citirani Rast ukazuje da nejednaka distribucija bogatstva među državama i među pojedincima raste i najočitije se ogleda u rastu sasvim različitih tržišta diskontnih i luksuznih proizvoda sa pripadajućim kanalima marketinga.

Zakret prema održivosti. Tri komponente održivosti, ekonomska, socijalna i ekološka održivost, od kojih je svaka bitna za kanale marketinga, postaju presudne za konkurentnost ali isto tako su sve više predmet interesovanja akcionara.<sup>28</sup> Ekonomska održivost je tradicionalni predmet interesovanja vlasnika preduzeća. Najnovije dimenzije vezane su za logističke troškove u onlajn prodaji. Raste značaj problema povraćaja porudžbina, uzrokovan željom da se prevaziđe rizik onlajn kupovina kroz „return, no question” politiku. Povraćaj robe ima i ekonomske i ekološke posledice. Isto važi za element održivosti pakovanje proizvoda, posebno u FMCG sektoru ali čak i u sektoru luksuza.<sup>29</sup> Socijalna održivost obuhvata brojne komponente trgovinskog poslovanja. Uočljive su bojkot proizvoda koji su predmet eksploatacije (žena i dece), društvena odgovornost usmerena na zapošljavanje ranjivih kategorija populacije i slično. Etičnost trgovaca, kao komponenta socijalne održivosti, takođe utiče na zadovoljstvo a time i na odnos kupaca prema trgovcima, a posebno je snažna veza između etičnosti trgovaca i zadovoljstva kupaca u onlajn kanalu (da li isporučena roba odgovara obećanom)<sup>30</sup> i preventivnih pokušaja povraćaja robe<sup>31</sup>. Odnos prema životnoj sredini je bitan u svim procesima u kanalima marketinga: emisija CO<sub>2</sub> u transportu i skladištenju, zalihe sa isteklim rokom trajanja (uključujući i demodirane proizvode), povratna logistika (reverse logistics) i recikliranje proizvoda koji se teško razgrađuju u prirodi (plastika, elektronika i sl.). Taj interes raste sa uvođenjem obaveznog izveštavanja o zadovoljenju standarda održivosti (ESG – environment, social, governance) u okviru redovnih godišnjih poslovnih izveštaja i implikacijama koje će ocene ispunjenosti standarda imati na troškove kamata, poreza i sl.<sup>32</sup> Iako je Međunarodna asocijacija za finansijsko izveštavanje (IFRS) izašla sa svojim standardima i oformila svoje posebno udruženje za održivost, još uvek ključnu

---

<sup>26</sup> Isto kao pod 11)

<sup>27</sup> Petković, (2022)

<sup>28</sup> Luceri, Martinelli, (2022)

<sup>29</sup> Murtas, Pedeliento, Andreini, (2022)

<sup>30</sup> Mainardes, Coutinho, Alves, (2023)

<sup>31</sup> Chang, Guo, (2021)

<sup>32</sup> <https://www.pkf.rs/aktuelnosti/esg-izvestavanje.html> (2023)

ulogu igraju privatne rejting agencije koje su razvile svoje modele ocenjivanja, što ukazuje na potrebu dalje standardizacije ovog procesa.<sup>33</sup>

Trgovci odgovaraju na zahtev za većim komforom u kupovini.<sup>34</sup> Online prodaja raste i ne samo finalnim potrošačima, već i poslovnim kupcima. Potrošači zahtevaju i dobijaju trenutni pristup visokokvalitetnim informacijama putem interneta. Cenovna osjetljivost kupaca raste usled više informacija o proizvodima različitih kompanija. Raste tražnja za brzim isporukama a minimiziranje vremena isporuke postaje osnov za sticanje konkurentske prednosti. Istovremeno, manje posrednika u onlajn trgovanju omogućava da se smanje troškovi a time i cena proizvoda. Kompanije nude duže radno vreme ili čak rade non-stop, osim u zemljama sa jakim sindikatima i ograničenjima u propisima o zapošljavanju. Spajanje roba i usluga u »paket« povećava komfor kupaca koji više ne kupuju proizvod već »rešenje« za neke situacije. Prilagođava se i trgovina u objektima, prvenstveno kroz snižavanje cena. Veliki objekti (hipermarketi, tržišni centri) rade i kao infrastruktura za onlajn prodaju, držanjem zaliha i organizacijom isporuka ili preuzimanja. Veliki lanci nude proizvode pod vlastitim brendovima i po nižim cenama. Raste broj formata koji prodaju po nižim cenama: trgovina polovnim proizvodima (second hand), outlet centri koji nude raznovrsnu robu na jednom mestu (odeća, nameštaj, elektronika) po povoljnim cenama. Opada verovatnoća kupovine ako je kupcima teško da kupe, te komfor postaje vitalni deo marketing miksa.

Prodaja evoluirala u novu fazu prodaje vođene veštačkom inteligencijom. Uspešna prodaja je oduvek bila ključ konkurentnosti. Klasična prodaja zavisi od znanja i profesionalnosti prodavca. Od 20-ih godina prošlog veka, afirmacija samousluživanja u maloprodaji isključuje prodavca i afirmiše nepersonalnu prodaju oslonjenu na industriju pakovanja, merčendajzing, do savremenog kreiranja dizajna atmosfere u prodavnici<sup>35</sup>. Izučavanje uticaja nepersonalnih uticaja na ponašanje potrošača napreduje od upitnika i upotrebe napredne statistike do analize reakcija organizma na podsvesnom nivou kroz metode kao što je *eye-tracking*.<sup>36</sup> U fazi elektronske prodaje, sistemi veštačke inteligencije (AI) preuzimaju ključne uloge prodavca, oslanjajući se na brojne zabeležene transakcije. Za ove sisteme se kaže da su *autosapiens*: autonomni u pokretanju aktivnosti a sposobni da integrišu različita saznanja na osnovu kojih donose do tada nepoznate zaključke.<sup>37</sup> Ovakvi sistemi su agilni, neumorni (24 sata), sposobni da razviju empatiju i kao takvi su sposobni da zauzmu mesto najboljih profesionalnih prodavaca.

---

<sup>33</sup> Tayan, (2022)

<sup>34</sup> Grzegorzek, (2023)

<sup>35</sup> Khan, Vivek, Minhaj, Saifi, (2023)

<sup>36</sup> Cramer, Schröter, Roba, Wario, Mergenthaler, (2023)

<sup>37</sup> Heimans, Timms, (2024)



Trendovi koji utiču na kanale marketinga su globalnog karaktera i odražavaju se na ukupnu privredu i društvo, baš kao što su i kanali marketinga integrisani u privredu i dotiču sve društvene grupe. Uticaj ovih trendova se može očekivati i u narednim decenijama a njihovo razumevanje je uslov opstanka i napretka. U narednim tačkama, biće prikazane bliže, promene koje se dešavaju u kanalima marketinga Evropske unije i Republike Srbije.

### **3. Promene u trgovini Evropske unije**

Trgovinski sektor EU je najznačajniji privatni poslodavac u Evropskoj uniji<sup>38</sup> (preko 14% zaposlenih). To je takođe sektor koji stvara oko 10% BDP a pri tome se sastoji uglavnom od malih i srednjih preduzeća (99% ukupnog broja od oko 5 miliona trgovinskih preduzeća). Evropski trgovinski eko-sistem se sastoji od brojnih prodajnih ka-nala, od prodavnica, preko multikanalnih i omnikanalnih trgovaca, do onih koji posluju potpuno onlajn kao trgovci, platforme ili tržišta (marketplace). Roba svakodnevne potrošnje generiše nešto veći promet, 56,3% dok neprehrambena potrošna roba generiše 43,7%.<sup>39</sup>

Tabela 1. Struktura kanala prodaje u EU

Roba svakodnevnih kupovina	U procentima	Roba povremenih i retkih kupovina	U procentima
Supermarketi	16,5%	Lepota i zdravlje	10,2%
Mali i nezavisni	14,6%	Opremanje domaćinstva	9,7%
Hipermarketi	9,1%	Odeća i obuća	6,1%
Ostalo	16,1%	Ostalo	17,7%
Ukupno	56,3%	Ukupno	43,7%

Prema istom dokumentu, od 14 grana (ili kako ih nazivaju, eko-sistema) u privredi EU, maloprodaja je jedan od ključnih pokretača integracije jedinstvenog tržišta sa 14% prekograničnih preduzeća. Dodatni doprinos stvaranju integrisanih kanala prodaje za EU privredu daje razvoj onlajn trgovine. Tokom COVID-19 krize, maloprodaja je omogućila opstanak proizvođača. Posledice rata u Ukrajini su pogodile i proizvođače ali i distributivni sektor, posebno kroz cene energije. Ipak, pandemija je znatno ubrzala inovativnost distributivnog sektora. Potreba za transformacijom sektora je ostala aktuelna i u savremenoj EU trgovini.

Najnovija transformacija trgovine EU je oslonjena na tri stuba i sprovodi se planski, ali ta transformacija zahteva veća ulaganja jer prema analizama evropska trgovina već zaostaje za investicijama trgovine SAD po

<sup>38</sup> [https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/retail\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/retail_en) i <https://www.eurocommerce.eu/about-retail-wholesale/> (2023)

<sup>39</sup> European Comission, (2023)

svakom od ovih stubova.<sup>40</sup> Procenjuje se da će u transformaciju evropske trgovine biti uloženo od 300 do 600 milijardi dolara u trećoj deceniji XXI veka, pri čemu će 90% investicija realizovati velika preduzeća. Tri ključne oblasti investicija su:

1. Održivost (sustainability) – zahteva najveća ulaganja, posebno zbog komponente smanjenja emisije štetnih gasova. Najveći deo 95% emisije štetnih gasova pripisanih trgovini, dolazi iz prethodnog segmenta lanca vrednosti, iz proizvodnje (Scope 3). Od trgovine se očekuje da razvija proizvode pod svojom markom koji će biti održivi, kao i da daju prednost dobavljačima održivog asortimana. Manji deo emisije štetnih gasova pripisane trgovini uzrokuju isporučiooci energije (Scope 2) i od trgovine se očekuje da investira u održive izvore energije (najčešće solarni paneli na objektima). Jedan deo emisije dolazi iz operativnih aktivnosti trgovine (Scope 1) i od trgovine se očekuje da investira u održive flote transportnih sredstava (električna dostavna vozila), u održiva skladišta i sl.

Održivost trgovine zahteva i smanjen nivo otpada (*reduce*) a posebno manje odbacivanja proizvoda zbog roka trajanja (kroz bolje upravljanje logistikom kvarljivih proizvoda ili kroz zamenu energetski intenzivnih komponenti, na primer čipova). Očekuje se i povećanje ponovnog korišćenja (*re-use*) ambalaže ili proizvoda ali i povećanje reciklaže (*re-cycle*). Sve ovo zahteva saradnju sa dobavljačima. U proizvodnji hrane, na primer, očekuje se podrška proizvođačima koji brinu o očuvanju šuma, o očuvanju plodnog tla bez upotrebe hemijskih sredstava, o regulaciji vodnih tokova koji sprečavaju isušivanje tla ili poplave i druge prakse regenerativne poljoprivrede (RA – regenerative agriculture). Mnogo se očekuje od alternativnog mesa na biljnoj osnovi (plant based meat alternative) čija proizvodnja višestruko umanjuje emisiju štetnih gasova ali zahteva bitne promene navika potrošača<sup>41</sup>.

2. Digitalna transformacija (digital transformation) – Digitalna transformacija trgovinskog sektora obuhvata promene koje utiču na nove kanale marketinga, automatizaciju procesa, napredne analitike i modernizaciju IT. Elektronska trgovina kao kanal marketinga je inicirala pojavu multikanalnog i omnikanalnog marketinga sa intencijom da se svi kanali integrišu a potrošač doživi bešavno (seamless) iskustvo obavljajući pojedine korake u procesu prodaje u kanalu koji mu u tom trenutku odgovara. Novi kanali se posebno razvijaju sa afirmacijom m-trgovine preko mobilnih telefona a onlajn prodaja prosperira najviše u trgovinskim branšama gde nije u početku očekivana (elektronika, moda i odeća,

---

<sup>40</sup> McKinsey & Company, (2023)

<sup>41</sup> Venkatraman, Hernández Ruiz, Lawrence, Lei, Nagpal, (2023)

opremanje domaćinstva i sl.). Automatizacija procesa ide uporedo sa pojednostavljivanjem postupaka i donosi s jedne strane rast produktivnosti trgovaca koji su inače izloženi problemu nedostatka radne snage u EU, a sa druge strane unapređuje potrošačko iskustvo zahtevajući manji napor tokom kupovine uz dosada nepoznata iskustva (VR, AR i druge tehnologije).

Napredna poslovna inteligencija (BI – business intelligence) podiže uvide u kretanje roba i upravljanje zalihama, zatim uvide u ponašanje kupaca, a zadatak trgovinskih menadžera je ne više operativni posao već unapređivanje algoritama uz oslonac na naprednu analitiku i investicije u napredne sisteme (na primer, automatizovana skladišta, autonomne flote dostavnih vozila, i sl.). Upravljanje znanjima i veštinama zaposlenih u EU trgovini zato i jeste treći važan oslonac transformacije. EU komisija planira da 90% malih i srednjih trgovinskih preduzeća uđe u procese digitalizacije, a da 75% svih preduzeća do tada počne da koristi veštačku inteligenciju i udaljene aplikacije (cloud).

3. Transformacija veština i talenata (skills and talent) – trgovina ostaje jedan od ključnih poslodavaca u EU uz očekivano angažovanje 1,5 miliona novozaposlenih svake godine. Kao veliki poslodavac, trgovina u EU se suočava sa nedostatkom radnika, velikom stopom napuštanja sektora, nespremnošću za usavršavanje i drugim problemima. Transformacija kanala marketinga nameće potrebu za stalnim sticanjem znanja i veština, ažuriranjem već stečenog znanja ili za promenom kvalifikacije radi pripreme za nove poslove. Posebna potreba za unapređenjem znanja se predviđa kod zaposlenih u prodavnici (operations) zbog pojave nove tehnologije i novih proizvoda, zatim u skladištima koja se za sada automatizuju nedovoljno brzo, ali i u poslovima upravljanja kategorijom proizvoda. Budući menadžeri kategorije moraju steći znanja i veštine potrebne za personalizaciju ponude, podešavanje asortimana pojedinačnih prodavnica (customization), za integraciju različitih kanala prodaje, dinamičko formiranje cena i druge nove marketinške koncepte.

Važnu ulogu u razvoju tržišta i tržišnih institucija, presudnih za razvoj i funkcionisanje kanala marketinga, igra statističko izveštavanje o tržišnim procesima. Pored osnovne statistike (Eurostat) ovaj sistem karakterišu brojne specijalizovane institucije – opservatorije, koje objavljuju specifične podatke i doprinose ukupnom statističkom sistemu EU.<sup>42</sup> Poseban značaj imaju brojne

---

<sup>42</sup> Navodimo samo neke:

- Opservatorija za posmatranje onlajn ekonomije - <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eu-observatory-online-platform-economy>
- Opservatorija za poslovne inovacije - <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2a>

opservatorije za monitoring cena, posebno u maloprodaji koje rade na nacionalnom ili regionalnom nivou, prateći cene pojedinih kategorija proizvoda u ukupnoj trgovini a posebno u onlajn prodaji, što je i najlakše da se organizuje. Uspostavljanje ovih sistema zahteva velika ulaganja što je u EU prepoznato i podržano na institucionalnom nivou kroz brojne subvencije.

#### **4. Razvojni trendovi trgovine republike Srbije**

Trgovinski sektor je značajan za privredu Srbije jer angažuje 33,3% od ukupnog broja preduzeća, oko 16% od ukupnog broja zaposlenih i stvara preko 11% bruto društvenog proizvoda.<sup>43</sup> Ovaj sektor pokazuje tendenciju razvoja u periodu od 2000. godine pa nadalje, pri čemu je snažni razvoj s početka veka prekinut 2007. godine od kada se nastavlja znatno sporijim tempom.

Deklarativno proglašeni strateški cilj razvoja trgovine Republike Srbije u strategijama koje su formulisane 2005. godine (pa 2010. i 2015.) je da se smanji postojeći jaz po svim ključnim performansama u odnosu na tržište Evropske unije. Ipak, kraj 20. veka i prve dve decenije 21. veka na srpskom tržištu obeležavaju divergentni tokovi. Umesto moderne, još uvek značajnu ulogu igra klasična trgovina, procesi integracije i kooperacije u kanalima marketinga kasne uz povremene talase dezintegracije i usitnjavanja trgovine i trgovinske mreže. Struktura domaćeg tržišta je deformisana sa preteranim brojem subjekata na svim nivoima trgovine, što podseća na početnu liberalnu fazu formiranja tržišnih struktura.

U strukturi trgovine dominiraju preduzetnici – u 2021. godini, ilustracije radi, poslovalo je oko 31.000 privrednih društava i oko 33.000 preduzetnika.<sup>44</sup> Takođe, u strukturi ukupnog broja trgovinskih preduzeća dominiraju preduzeća trgovine veliko sa oko 73%.<sup>45</sup> Trgovina na veliko dominira, prema nalazima navedene Strategije i u strukturi bruto dodate vrednosti sa natpolovičnim učešćem, dok trgovina na malo učestvuje sa oko 40% i trgovina motornim vozilima oko 7%. Indikativan je podatak da na jednog detaljistu dolazi preko 3 grosista. U razvijenim privredama situacija je potpuno obrnuta. Koncentracija u maloprodaji FMCG maloprodaje je daleko niža od skoro svih

---

[hUKewjq\\_L4\\_r2BAxUK\\_aQKH6aByIQFnoECBcQAO&url=https%3A%2F%2Fsingle-market-economy.ec.europa.eu%2Fsystem%2Ffiles%2F2017-07%2Fcs\\_data\\_analytics\\_2.5\\_0.pdf&usg=AOvVaw1aaLSyX37OcojbHmvcgelC&opi=89978449](https://www.smeunited.eu/news/eu-payment-observatory-how-late-payments-data-can-empower-smes)

- Opservatorija za praćenje realizacije plaćanja - <https://www.smeunited.eu/news/eu-payment-observatory-how-late-payments-data-can-empower-smes>

<sup>43</sup> SGS (2022) p.74, p.147, p.195

<sup>44</sup> APR, (2023), p.9, p.42

<sup>45</sup> Strategija razvoja trgovine Republike Srbije do 2020. godine, (2016), p.8-72.

zemalja EU. Međutim, kada se posmatraju samo lideri, tržište Srbije karakteriše izdvajanje malog broja velikih konkurenata, dok su pratioci daleko manji.<sup>46</sup>

Modernizacija srpske trgovine dvadesetih godina 21. veka se ogleda kroz razvoj e-trgovine: prema podacima NBS broj transakcija se sa manje od 3 miliona 2018. godine uvećao deset puta do 2022. godine, dok je vrednost transakcija u dinarima u istom periodu porasla sa oko 9 miliona na preko 80 miliona.<sup>47</sup> Faktori ubrzanog rasta su penetracija računara i pametnih telefona u domaćoj populaciji, rast udela populacije koji ima pristup internetu, rast učešća platnih kartica kao sredstva plaćanja, i drugi povoljni trendovi.

Trgovina na veliko u Republici Srbiji je predimenzionirana. Broj privrednih subjekata koji se bave prometom na veliko i dalje raste a tome je doprirela usitnjena maloprodaja kojoj su usluge trgovaca na veliko potrebne. Domaća trgovina na veliko je usitnjena, sa manjim prometom i brojem zaposlenih nego veleprodaja u EU. Promet u veleprodaji je značajno veći nego promet u maloprodaji što govori o malom učešću velikih lanaca koji direktno nabavljaju od proizvođača. Sve su ovo pokazatelji neproaktivnih kanala marketinga na domaćem tržištu.<sup>48</sup> Predimenzionirana trgovinska mreža na veliko ne može da deluje na sniženje troškova kanala marketinga.<sup>49</sup> Najveći broj registrovanih za promet na veliko podseća na kvazi-grosiste koji nepotrebno podižu troškove u kanalima marketinga, što potvrđuje i podatak da preko 90% grosista čine mikro preduzeća, do 9 zaposlenih.

Problem usitnjenosti se postepeno rešava u maloprodaji.<sup>50</sup> Prosečna veličina maloprodajnog objekta u 2009. je iznosila 44,6 m<sup>2</sup>, ali je do 2018. godine značajno povećana na 330 m<sup>2</sup>.<sup>51</sup> U 2009. godini u Srbiji je bilo oko 98.000 prodajnih objekata i to je bilo smanjenje u odnosu na 2006. Broj prodavnica u 2021. godini je bio 71.711, što ukazuje na dalje smanjenje broja prodavnica u dužem nizu godina.<sup>52</sup> Učešće modernih formata u maloprodajnoj mreži (hipermarketi i supermarketi) se značajno povećalo, a opada učešće klasičnih prodavnica, koje su, međutim, i dalje vrlo prisutne kao samostalne trgovinske radnje. Ipak, situacija se znatno menja: 2003. godine se čak 71% maloprodaje prehrambenih proizvoda se obavljalo u radnjama i manjim prodajnim objektima, da bi to učešće

---

<sup>46</sup> Komisija za zaštitu konkurencije, (2019)

<sup>47</sup> <https://ecommserbia.org/2023/03/15/preko-42-miliona-bezgotovinskih-online-transakcija-u-vrednosti-od-12-milijarde-evra-2022-u-srbiji/>

<sup>48</sup> Korišćeni su podaci iz više brojeva Statističkih godišnjaka Srbije i već navedene Strategije razvoja trgovine ..., Statistički aneks

<sup>49</sup> Izvori: Za zemlje Evropske unije - podaci EUROSTAT-a, dok je za Srbiju Centar za bonitet Narodne banke Srbije. Za potrebe Srbije je izračunata i dodatna veličina po osnovu podataka o broju privrednih jedinica.

<sup>50</sup> Lovreta, (2009) i Informacioni sistem trgovine Republike Srbije, (2010)

<sup>51</sup> KZK, (2019), p.10

<sup>52</sup> SGS, (2022), RZS, p.37, p.305

spalo na 54% u 2009. godini i nadalje na 36%% prometa u 2016. godini. Raste udeo supermarketa i hipermarketa. Upečatljivo je, takođe, da na tržištu Srbije do pred kraj 2018. godine i dolaska Lidla, nije bilo pravih diskontnih maloprodavača, koji u tranzicionim zemljama ostvaruju od 15 do 20% prometa na tržištu prehrambenih proizvoda, što se očekuje i u Srbiji.

U Srbiji postoji oko 150 pravnih lica koja se bave pijačnom delatnošću. Ova preduzeća upravljaju sa 410 pijaca na kojima se nalazi oko 60.000 tezgi. Najveći broj pijaca funkcioniše u okviru komunalnih preduzeća. Na pijacama u Srbiji svakodnevno radi oko 80.000 ljudi.<sup>53</sup> U prometu i otkupu poljoprivrednih proizvoda na teritoriji Republike Srbije (bez Kosova i Metohije) pijace, prema RZS, već godinama imaju oko 35% tržišnog udela, dok uže posmatrana u prodaji svežeg voća i povrća učestvuje čak i do 42% u ukupnom prometu.<sup>54</sup> U Srbiji je 2012. godine osnovana prva veletržnica na prostoru nekadašnje kvantaške pijace Beograd.<sup>55</sup>

Pravci dalje transformacije trgovine i kanala marketinga u Republici Srbiji se ne mogu značajno razlikovati od glavnih trendova u svetu i u Evropskoj uniji. Na korporativnom nivou, pod uticajem poslovnih politika međunarodnih kompanija, prisunte su pojedinačne aktivnosti socijalne i ekološke odgovornosti, ali najčešće kao nepovezane kampanje bez integracije u ukupna dešavanja u privrednom ambijentu. Često, takve pojedinačne aktivnosti, bez adekvatne organizovane podrške brzo odumiru.

## **5. Zaključak**

Ključni trendovi koji obeležavaju promene u savremenim kanalima marketinga su: Promena uloge tržišta od mesta za razmenu u platformu za dugoročne odnose partnera u kanalima marketinga; Promena jednostavnog kanala u usklađen omnikanalni tržišni nastup; Promena odnosa prema kupcima u pravcu obezbeđenja potrošačkog iskustva, personalizacije i prilagođavanja ponude; Tehnološke promene i pojava novih kanala komunikacije (društvene mreže) i novih koncepata (aplikacije i baze podataka na daljinu – cloud); Promena tržišta i to tržišta rada, tržišne konkurencije uz dramatične geopolitičke promene; Zaokret prema održivosti i to u sve tri komponente: ekonomska, socijalna i ekološka održivost.

Evropska trgovina trenutno zaostaje u transformaciji za trgovinom SAD. Očekuju se veća ulaganja posebno na nivou velikih korporacija, u tri ključna područja transformacije trgovine: održivost (*sustainability*), digitalna

---

<sup>53</sup> <http://www.novimagazin.rs/ekonomija/pijace---trziste-u-srbiji-koje-obrce-milijarde> (2015)

<sup>54</sup> Radosavljević, 2017, p.57

<sup>55</sup> <http://www.veletrznica.co.rs/cene.html> (2018)

transformacija (*digital transformation*) i transformacija veština i talenata (*skills and talent*). Važnu ulogu u razvoju tržišta i tržišnih institucija, presudnih za razvoj i funkcionisanje kanala marketinga, igra statističko izveštavanje o tržišnim procesima.

Promene trgovine Republike Srbije zavise od izgradnje moderne strukture tržišta. Moderni kanali marketinga treba da obezbede otvoreno i visoko konkurentno tržište. U prethodnom periodu, tokovi razvoja su, ipak, često bili suprotnog usmerenja u odnosu na tokove u kanalima marketinga u Evropskoj uniji. Predugo je u toku proces napuštanja tradicionalne strukture kanala marketinga. Onlajn trgovina se razvija, ali još uvek većinom bazirana na gotovinskom plaćanju (*cash on delivery*). Inostrane trgovinske kompanije pokazuju umereni interes za dolazak a domaći trgovci najčešće grade svoje sisteme sa namerom da ih prodaju investitorima.

U predstojećem periodu treba, dakle, očekivati još intenzivnije promene u strukturi kanala marketinga na našem tržištu. Intenziviraće se svi oblici konkurencije između brojnih institucija kanala marketinga koje su već afirmisane na tržištu Evropske unije. Zaokret u izgradnji modernog domaćeg tržišta biće obeležen punom afirmacijom svih institucija kanala marketinga. Nova trgovinska politika treba da se zasniva na prevazilaženju uočljivih jazova između kanala marketinga u Republici Srbiji i razvijenim tržišnim privredama, posebno u EU.

#### **Literatura:**

Accenture, *A new era of generative AI for everyone*, 2023

Achrol, R., & Kotler P., 2012, Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40 (5), p. 36. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0255-4>

APR, Godišnji izveštaj o poslovanju privrede 2022, Beograd, juli 2023

Berman B. And Evans J., *Retail Management: A Strategic Approach*, Prentice Hall, New Jersey, 2010,

Berman B. and Thelen S., Planning and implementing an effective omnichannel marketing program, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46 No. 7, 2018, pp. 598-614, © Emerald Publishing Limited 0959-0552 <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2016-0131>

Bowersox D. i Cooper B., *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill, New York, 1992

Centar za bonitet Narodne banke Srbije

Chang H., Guo Y., Online fraudulent returns in Taiwan: The impacts of e-retailers' transaction ethics and consumer personality, *Journal of Retailing and Consumer Services* 61 (2021) 102529, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102529>

Chroneos Krasavac B., Soldić J., Petković G., The big Data Phenomenon – the Business and Public Impact, *Industrija*, Vol. 44 No. 2 (2016) pp.117-143, <https://doi.org/10.5937/industrija44-10036>

Cornell A., Kloss B., Presser D.J., Riedel R., *Drones take to the sky, potentially disrupting last-mile delivery*, *Future Air Mobility*, blog, McKinsey & Company, 2023, <https://www.mckinsey.com/industries/aerospace-and-defense/our-insights/future-air-mobility-blog> pristupljeno 08.09.2023.

Coughlan A., Anderson E., Stern L. and El-Ansary A., *Marketing Channels*, Prentice Hall, New Jersey, 2006.

Cramer I., Schröter I., Roba D.T., Wario H.T., and Mergenthaler M., The Influence of Infant Food Packaging Design on Perceptions of Kenyan Consumers: Conjoint Analysis Combined with Eye Tracking, *International Journal on Food System Dynamics* 14 (4), 2023, 443-454, DOI: <https://dx.doi.org/10.18461/ijfsd.v14i4.H7>

European Commission, *Co-creation of a transition pathway for a more resilient, digital and green retail ecosystem*, Brussels, 27.7.2023

#### EUROSTAT

Grzegorzek J., *Recent Trends in Distribution*, on August 7, 2023, <https://www.superbusinessmanager.com/recent-trends-in-distribution/>

Heimans J., Timms H., Leading in a World Where AI Wields Power of Its Own, *Harvard Business Review*, Jan-Feb. 2024, <https://hbr.org/2024/01/leading-in-a-world-where-ai-wields-power-of-its-own>

<http://www.novimagazin.rs/ekonomija/pijace---trziste-u-srbiji-koje-obrce-milijarde>  
Objavljeno: Jagodina, 02.01.2015., pristupljeno 28.12.2018.godine

<http://www.veletrznica.co.rs/cene.html> pristupljeno 28.12.2018.godine

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eu-observatory-online-platform-economy>

<https://ecommsrbia.org/2023/03/15/preko-42-miliona-bezgotovinskih-online-transakcija-u-vrednosti-od-12-milijarde-evra-2022-u-srbiji/> Pristupljeno 28.08.2023.g.

[https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/retail\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/services/retail_en) i  
<https://www.eurocommerce.eu/about-retail-wholesale/> pristupljeno 28.08.2023.

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjq\\_L4\\_r2BAxUK\\_aQKH6aByIQFnoECBcQAQ&url=https%3A%2F%2Fsingle-market-economy.ec.europa.eu%2Fsystem%2Ffiles%2F2017-07%2Fcs\\_data\\_analytics\\_2.5\\_0.pdf&usq=AOvVaw1aaLSyX37OcojbHmvcgelC&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjq_L4_r2BAxUK_aQKH6aByIQFnoECBcQAQ&url=https%3A%2F%2Fsingle-market-economy.ec.europa.eu%2Fsystem%2Ffiles%2F2017-07%2Fcs_data_analytics_2.5_0.pdf&usq=AOvVaw1aaLSyX37OcojbHmvcgelC&opi=89978449)

<https://www.pkf.rs/aktuelnosti/esg-izvestavanje.html> pristupljeno: 20.09.2023.

<https://www.smeunited.eu/news/eu-payment-observatory-how-late-payments-data-can-empower-smes>



Hunt W., Rolf S., *Artificial intelligence and automation in retail*, Friedrich Ebert Stiftung, 2022

*Informacioni sistem trgovine Republike Srbije*, Ministarstvo trgovine i usluga i Republički zavod za statistiku, Beograd, 2010.

Joyce A. Y., Clark P. W., and Sandeep B., (2020), When manufacturers compete with their channel members: An experiential learning project for marketing channels students, *Journal of education for business*, Vol. 95, no. 6, 419–423  
<https://doi.org/10.1080/08832323.2019.1680520>

Khan M.A., Vivek, Minhaj S.M., Saifi M.A., Alam S. and Hasan A., Impact of Store Design and Atmosphere on Shoppers' Purchase Decisions: An Empirical Study with Special Reference to Delhi-NCR, *Sustainability* 2023, 15, 95.  
<https://doi.org/10.3390/su15010095>

Komisija za zaštitu konkurencije, *Izveštaj o sektorskoj analizi tržišta trgovine na malo u nespješivizovanim prodavnicama pretežno hranom, pićem i duvanom, 2017-2018 godina*, decembar 2019. godine

Kotler P. and Keller K., *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2011, p. 468.

Kotler P. and Keller K., *Marketing Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2006

Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J. i Bogetić Z., *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data Status i CID- Ekonomski fakultet, Beograd, 2010.

Lovreta S., Radunović D., Petković G. *Trgovina - teorija i praksa*, izdavač Savremena administracija, 1988.godina.

Lovreta S., rukovodilac studije: *Strategije i politike razvoja trgovine Republike Srbije*, Ministarstvo trgovine i usluga, Beograd, 2009. godine.

Luceri B., Martinelli E., Evolution of the Sustainability Mindset in Retailing and Service Management, In: Luceri B., Martinelli E. (editors), *Managing Sustainability, Perspectives From Retailing and Services*, Springer, 2022, pp.1-9  
[https://doi.org/10.1007/978-3-031-12027-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-12027-5_1)

Lusch R. , Dunne P. and Carver J., *Introduction to Retailing*, South-Western Cengage Learning, New York, 2011.

Lytvynenko S., Voitsehovskiy V., Hryhorak M., Vasylenko I., Ozerova O., Gabrielova T., Cargo delivery management in global supply chains under sustainable development conditions, *E3S Web of Conferences* 383, 03010, 2023,  
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338303010> pristupljeno 08.09.2023.

Mainardes E.W., Coutinho A.R.S., Alves H.M.B., The influence of the ethics of E-retailers on online customer experience and customer satisfaction, *Journal of Retailing and Consumer Services* 70 (2023) 103171  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103171>

McKinsey & Company, *Sustainability, Digitalization, Skills – Transforming the eu retail & wholesale sector*, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/transforming-the-eu-retail-and-wholesale-sector> pristupljeno 31.08.2023.

Meena P, Kumar G. Online food delivery companies' performance and consumers expectations during Covid-19: An investigation using machine learning approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2022; 68:103052. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103052>

Meier M., *2023 wholesale distribution trends transforming the industry*, <https://www.the-future-of-commerce.com/2022/10/31/2023-wholesale-distribution-trends-transforming-the-industry/>, Pristupljeno: 04.09.2023.

Meuleman L., (2006), Internal meta-governance as a new challenge for management development in public administration, *EFMD conference Post Bureaucratic Management: a new age for public services?* Aix-en-Provence, 14-16 June [www.researchgate.net/publication/237716317](http://www.researchgate.net/publication/237716317)

Murtas G., Pedeliento G., and Andreini D., To Pack Sustainably or Not to Pack Sustainably? A Review of the Relationship between Consumer Behaviour and Sustainable Packaging, in: Luceri B., Martinelli E. (editors), *Managing Sustainability, Perspectives From Retailing and Services*, Springer, 2022, pp.147-168 [https://doi.org/10.1007/978-3-031-12027-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-12027-5_9)

Pelton Lou, Strutton David and Lumpkin J., *Marketing Channels – A Relationship Management Approach*, Irwin, Boston, 2002

Petković G. (2022), Assesment of Domestic Regulatory Frameworks in Tourism in CEFTA to Support Facilitation of Trade in Tourism Services, *REVIJA Kopaonické škole prirodnog prava*, ISSN 2683-443X UDK 34, Broj 2/2022, Godina IV, pp.91-116 <https://doi.org/10.5937/RKSPP2202091P>

Radosavljević K., *Kanali marketinga poljoprivrednih proizvoda*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2017., str.57

Roth-Cohen, O., Rosenberg, H., & Lissitsa, S. Are you talking to me? Generation X, Y, Z responses to mobile advertising, *Convergence*, 2022, 28(3), pp.761–780 <https://doi.org/10.1177/13548565211047342>

Rust R.T., The future of marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 37, 2020 pp.15–26, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>

Samaha, S., Palmatier, R. and Dant, R. (2011). Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, Vol. 75, Iss. 5, pp. 99-117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.3.99>

*Statistički godišnjak Republike Srbije*, SGS 2022. godine, SZS

*Strategija razvoja trgovine Republike Srbije do 2020. godine*, Službeni glasnik Republike Srbije, br.100, 13.12.1016.

Tayan B., ESG Ratings: A Compass without Direction, *Harvard Law School Forum on Corporate Governance*, August 24, 2022

Venkatraman R., Hernández Ruiz M.P., Lawrence A.S., Lei J., Nagpal A., Transforming practice chains through ideological objects: How plant-based meats impact consumers' everyday food practices, *Appetite* Volume 188, 1 September 2023, 106765 <https://doi.org/10.1016/j.appet.2023.106765>

Xiaoyi Z., Changpeng S., Peng L., Wenkai M., *Optimizing Replenishment Base on Order Structure in Combined Automatic Warehouse System*, January 2023 *IEEE Access* PP(99):1-1 <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3291086>

Primljen (Received): 2.10.2024.

Prihvaćen (Accepted): 20.12.2024.

Pre štampe (Online First) 6.2.2025.