



XXV Интернационални научни симпозијум
Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у
стратегиском менаџменту

19. мај 2020, Суботица, Република Србија

Јелена Кончар

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици
 Суботица, Р. Србија
 koncarj@ef.uns.ac.rs

Соња Вученовић

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици
 Суботица, Р. Србија
 sonjavucenovic1@ef.uns.ac.rs

Раденко Марић

Универзитет у Новом Саду, Економски
 факултет у Суботици
 Суботица, Р. Србија
 radenko.maric@ef.uns.ac.rs

ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ МАЛОПРОДАЈЕ

Апстракт: Малопродаја ће се променити у наредној деценије, више него у претходних пола века. Највећи разлог томе је управо дигитализација која значајно мења услужне делатности. Под утицајем дигитализације долази до свеобухватне трансформације пословне стратегије малопродаваца. Проблем и циљ истраживања је идентификовати кључне дигиталне стратегије у малопродаји које имају перспективу тржишног успеха. Нове дигиталне тактике и алати омогућавају малопродавцима да директно комуницирају са потрошачима, побољшавају куповно искуство и прате потрошаче у свакој тачки процеса куповине. Дигитална трансформација револуционарно мења малопродају трансформишући и пословне моделе малопродаје. Малопродавци који успешно имплементирају дигиталну стратегију имају шансу у новој тржишној утакмици, они који се не базирају на нове трендове ризикују да изгубе битку не само са конкуренцијом, већ и са временом. Дигитализација не подразумева само технологију, већ и целокупан начин размишљања и вођења пословања. Као резултат истраживања биће представљене препоруке дигиталних стратегија за трансформацију пословне стратегије малопродаваца у савременој дигиталној ери.

Кључне речи: Малопродаја, дигитализација, трансформација, пословна стратегија, дигитална стратегија

1. УВОД

Како би успели у дигиталном свету које обележава повећана очекивања потрошача за тзв. хиперперсонализацијом и повезаности, као и притисак ка тренутном задовољењу потреба, малопродавци експериментишу са технологијама, које су нове у примени у малопродаји, као што су проширена стварност, виртуелна стварност, дигитална следљивост, моделирање и друге сродне технологије. Разлика између online и физичког искуства куповине је јасна и очигледна, а захваљујући новим технологијама та разлика се све више смањује. Малопродавци са фиксном локацијом пружају потрошачима тренутно задовољство и куповину, али их сводена ограничене могућности доживљаја производа и излажу купце одређеним напорима при куповини. Иако се електронски малопродавци више фокусирају на погодност неограниченог избора производа, њима недостаје опипљивост, додир и осећај, карактер друштвене куповине и тренутно задовољство. Технологије које имају корене у Интернету, визуелни прикази и перонализација су технологије које се све више примењују у малопродајним објектима. Малопродојни објекат добија нову улогу за малопродавца, а за потрошача малопродајни објекат доноси ново иновативно куповно искуство. Стога, као хипотеза истраживања се намеће следеће:

HO: Дигитална трансформација пословне стратегије представља јединствени и будући смер даљег развоја малопродаца у савременим условима.

У раду се даје увид у актуелне токове у погледу развоја нове технологије са применом у малопродаји са нужним утицајем на промену и трансформацију стратегије пословања малопродаваца, нагласак је на лидерима на тржишту који вуку конкуренте ка растућој примени технологије, праћењу трендова и иновирању пословања.

2. ДИГИТАЛНА ТРАНСФОРМАЦИЈА ПОСЛОВНОГ МОДЕЛА КАО ОСНОВ ПРОМЕНЕ ПОСЛОВНЕ СТРАТЕГИЈЕ МАЛОПРОДАВАЦА

Дигитализација пружа малопродавцима могућност за стицање нових потрошача, бољу комуникацију са постојећим потрошачима, смањујући трошкове пословања и побољшавајући мотивацију запослених истовремено са другим погодностима које имају позитиван утицај на приход од продаје. Дигитална ера даје могућности малопродавцима да повећају оперативну ефикасност и усресређеност на потрошаче. Имплементација дигиталне стратегије зависна је од корисника и њихових схватања о примени технологије, једнако колико и значај саме технологије. Конкурентјавише није између појединачних малопродаваца, већ између вертикалних система. Трговци на мало захтевају бржу испоруку, поштравају рокове испоруке и намећу строже казне дистрибутерима за касне испоруке (Ловрета, ет ал., 2019). Са друге стране, способност неговања сарадње је критични фактор за сваку трансформацију у малопродајном сектору.

Како трговци на мало расту и развијају се, морају да унапреде свој пословни модел на основу промена у окружењу које им нуде могућности побољшања односа са потрошачима и целокупног искуства куповине. Дигитализација ће бити један од таквих критичних промена која ће имати утицај на односе између потрошача и малопродаваца. Са повећањем прихватања и употребе, нпр. IoT-а од стране малопродаваца за генерисање више података о потрошачима, омогућиће малопродавцима да испоруче персонализоване куповно искуство. Интернет ствари у малопродаји је веза између физичких продајних објеката и производа и виртуалног света малопродавца и потрошача (Вученовић, 2018). Користећи IoT малопродавци побољшавају њихову способност да прикупе кључне податке, што им помаже да пруже ексклузивно искуство куповине. Примена дигиталне стратегије на основу IoT структура и апликација биће неопходан услов за одржавање конкуренције, као и способност управљања подацима и транспарентност информација, заштиту безбедности и здравља потрошача, ефикасније праћење логистичко/манипулативних операција, итд (Кончар, Марић, Вученовић, 2019).

У дигиталном добу које се брзо развија, сваки потрошач без обзира на његов социјални или економски профил припадаће свом јединственом сегменту. Дигитализација омогућава малопродавцима додатне опције у сегментацији потрошача повећаном доступношћу података. На тај начин сегментација се води од масовног циљања ка микро сегментацији. Пре овог сегментација се сводила на поделу на основу демографских података због недостатка других података. Данашњи захтеви потрошача су за персонализованом интеракцијом са малопродавцима током њихове куповине од првог контакта до завршетка трансакције. Применом вештачке интелигенције за сегментацију потрошача пружа се персонализована понуда производа на основу препорука, претходне историје прегледања, преференција на друштвеним мрежама, итд.

Појавом online куповине више није довољно да се малопродавци цигла и малтер такмиче само по цени и квалитету. Трговци на мало сада морају понудити снажан разлог потрошачима да дођу у њихове малопродајне објекте. Неки од фактора који утичу на одлуке потрошача су додатне услуге и погодности, опуштање, шопинг окружење итд. Стога се очекује да ће важност локације и окружења малопродаје у будућности додатно ојачати. Малопродајни сектор добија нову конкуренцију нових дигиталних продаваца (усвајањем иновативног пословног модела), стога традиционални трговци на мало покушавају премостити тај јаз усвајањем одговарајућих дигиталних иницијатива. Ниске препреке за улазак довеле су до појаве нових дигиталних малопродаваца. Као алтернативни пословни модел малопродавци ће морати сами да усвоје дигитално вођен омниканални приступ. Према Harvard Business Review 73% потрошача користи више канала током куповине (Soradjieva, Dholakia, Benjamin, 2017). Релевантност ће такође бити одређена способношћу малопродаје да удовољи савременом потрошачу.

У зависности од малопродајног формата, утицај дигиталних технологија омогућиће централизованом вођењу залиха, преузимање истог дана, куповину путем мобилних уређаја итд. Потрошачи све више купују у покрету, што води ка трансформацији величине малопродајних формата, како се фокус пребацује са „где“ према „како“ и „када“. Дигитализација може омогућити малопродавцима да нуде исто искуство куповине, без потребе за више простора. Побољшање куповног искуства потрошача могу не само повећати задовољство потрошача за 20%, већ и повећати приход малопродавца до 15%, а снизити трошкове опслуживања потрошача за чак 20% (McKinsey, 2014).

Дигитална трансформација има утицајна скоро сваког малопродавца, било из сопствене иницијативе или због притиска конкурената. Пословни модели малопродаваца се развијају током времена, степен у којем су трансформишу, начин на који иновирају, послују и служе потрошачима. Неким малопродавцима дигитална трансформација успорава њихов развој, док за друге она отвара врата за нове могућности.

Како малопродавац може искористити дигиталну трансформацију да би променио пословни модел зависи и од фазе раста. За оне у почетним фазама раста, дигитална трансформација отвара врата иновативним пословним моделима као и производима и услугама. Дигитална трансформација може помоћи у повећању лојалности постојећих потрошача и стицању нових. За зреле малопродавце дигиталне промене могу помоћи превазилажењу

претње и истраживању нових система. Малопродајни свет тренутно сведочи о експлозији веза, података и иновација. Нова хипер повезаност је променила начин комуницирања, потрошачи радикално мењају правила - захтеви су јединствени уз персонализовану искуства при сваком контакту са малопродавцем.

Све више малопродаваца користи друштвене и дигиталне заједнице за пружање услуга, размену информација и бављење трговином. Значај друштвених мрежа увиђају малопродавци будући да 41% оних који продају путем Интернета користе свој Instagram профил такође за продају потрошачима (Kanwar, 2018). Резултат тога је стварање нових канала за интеракцију са потрошачима и појаву нових начина за боље коришћење ресурса. Да би искористили ове могућности, малопродавци морају не само да користе нове алате, већ и да осмишљавају нове начине који су компатибилни са дигиталним светом и потрошачима.

Дигитализација представља могућност потпуног редизајна додатне вредности која се пружа путем физичке продавнице. Кључно питање у ери дигитализације када је реч о сектору малопродаје јесте: Која је нова улога малопродајног објекта у дигиталној ери? (Кончар, Вученовић, Петровић Катаи, 2018). Продавница будућности мора бити одређени формат који је употпуности интегрисан са потрошачким дигиталним путовањем, од изградње свести до претраживања, упоређивања опција за куповину, одлучивања и реализације куповине. Ово ће захтевати да малопродавци значајно трансформишу постојеће пословне моделе и фокусирају се на побољшање задовољства потрошача кроз ефикасну употребу дигиталних могућности.

Малопродаја је богата дигиталним иновацијама и организационим промена. Потрошачи, привучени лакоћом и погодностима тиме што су увек само један клик од прегледа понуде, упоређивања цена, ослањају се на куповину на мрежи и путем мобилних уређаја. У исто време чисти електронски малопродавци, као што је Amazon.com, све више отварају продавнице цигла и малтер на атрактивним локацијама, желећи искористити опипљива искуства која не могу пружити путем Интернета. До сада је електронска малопродаја била иновативни малопродајни формат чије је учешће у укупном малопродајном промету расло, али преласком Amazon.com на традиционално малопродајно тржиште, јер у online пословању не види свој даљи развој, поставља се питање да ли ће на овај начин пораст конкуренција између offline и online малопродаје, односно опадати учешће електронске малопродаје у укупном малопродајном промету (Кончар, Вученовић, Петровић Катаи, 2018). И традиционалне продавнице и чисти електронски малопродавци раде на истом циљу, а то је створити високо персонализовано, конзистентно и интегрисано искуство куповине на свим тачкама контакта између њих и савремених потрошача. Куповно искуство потрошача значајно се повећава коришћењем дигиталних процеса у трговини, продаји робе, маркетингу и промоцији. Између процеса дигитализације и физичког поседовања, власништва, промоције, преговарања, финансирања, ризиковања, поручивања, плаћања и размена информација у каналима маркетинга постоји значајна повезаност, а њихов међусобни утицај се не може искључити или занемарити (Кончар, Марић, Вученовић, 2019). Дигитално путовање потрошача обухвата комплетан животни циклус од открића производа до откривања верности коју му пружа и све више овај процес постаје сложен. Технологија игра велику улогу у унапређивању куповног искуства и пружа огромну прилику за малопродавце да стекну техничку предност лидера.

Пристап фокусиран на производ више није једини фактор. Различито ангажовање купаца кроз технике повећане стварности AR, виртуелне стварности VR и вештачке интелигенције AI добијају на привлачности. Иако је Србија спора у усвајању, очекује се да ће пун потенцијал достићи у наредним годинама. Главна уска грла која инхибирају српске компаније које користе ове технологије су у великој мери високе инвестиције и несигурни пословни приходи. Међутим, све већи број корисника паметних телефона, побољшана 4G мрежа и улога технолошких стартапа у земљи предвиђа се да ће променити не само пословне перцепције, већ и начин на који купци обављају трансакције и плаћају. Док роботи и беспилотне летелице тек треба да достигну жељену зрелост широм света, као и у Србији, технологије попут AI и VR заузимају средишњу фазу у свету малопродаје. Ове технологије помажу малопродавцима да пруже изузетне услуге у облику доживљаја стварног изгледа и осећаја производа док се прегледа код куће, практично испробавајући предмете без одлазак у продајни објекат, персонализоване комуникације на основу потреба и захтева, познавајући информације о производу итд.

Коришћењем таквих технологија, трговци на мало су у стању да обезбеде импресивно искуство. Будуће могућности укључују такве концепте као што се продавница у дому потрошача путем коришћења VR слушалица или технологија холистичких сочива. Уређаји већ аутоматизују постављање наруџби омогућавањем потрошачу да наручује производе на Амазону користећи гласовне команде. Ова виртуална и физичка интеракција између корисника производа води новим хоризонтима за ангажовање потрошача и представља прилику за изградњу дуготрајних односа.

3. ТЕХНОЛОГИЈЕ ОД ЗНАЧАЈА ЗА ДИГИТАЛНУ ТРАНСФОРМАЦИЈУ МАЛОПРОДАЈЕ

Разумевање потрошача је постало више важно него икад, јер тај исти потрошач има више избора него пре. Просечни потрошач има глобални пристап ка више од милијарду производа. Избор производа се експоненцијално повећао у протеклих неколико година како се нови електронски малопродавци и традиционални малопродавци боре за удео на тржишту. Да би победили на овом пољу малопродавци морају постати одлични у миксу цена, избор и практичност, али такође и у стварању новог искуства потрошачима. То захтева много

података о потрошачима и тачкама контакта. Дигиталне технологије могу помоћи у свим областима пословања, од персонализације до испоруке у последњем километру. Они који ће успети током наредне деценије донеће усредсређивање на то које технологије повећавају додатну вредност за потрошаче, мерењем користи у односу на њихове трошкове. Осам технологија које играју кључну улогу до 2025. године, утичући на све главне области ланца вредности су (World Economic Forum, 2017.):

- Интернет Ствари IoT,
- Аутономна возила AV / беспилотне летелице-дроновци,
- Вештачка интелигенција AI/ машинско учење,
- Роботика,
- Дигитална следљивост,
- 3Д штампање,
- Повећана стварност AR/ виртуална стварност VR, и
- Blockchain.

Компаније које буду преузеле водећу улогу у наредној ери почеће коришћење ових технологија сада, ако већ нису, како би се дигитална стратегија примењивала на њихов ланац вредности што је брже могуће. Са споро растућим приходима у већини дигитално развијених земљама и променом потрошње потрошача за производима и услугама, малопродаја ће вероватно доживети миграцију веће вредности. Традиционалне продавнице ће проћи метаморфозу када куповина путем Интернета порасте. Омни-каналне стратегије играће важну улогу. Малопродавци потрошних добара такође ће морати да имају ефикасније стратегије, идентификујући начине да одрже квалитет потрошачког искуства на различитим каналима. Упркос сталном расту дигиталне трговине, продајни објекат ће и даље бити најзначајнији канал за стварање прихода. Технологија омогућава напредне линије сарадња са потрошачима.

Посматрајући еволуцију нових технологије у малопродаји, до средине друге декаде 21. века доминацију је имала електронска малопродаја, међутим све већи утицај даљем развоју малопродаје ће имати технологије применљиве у малопродајним објектима. Неке од савремених технологија које ће повећати конкурентност малопродајног објекта у односу на електронску малопродају, и обезбедити боље куповно искуство и доживљај производа су (Могуа, ет ал., 2016):

1. Виртуелни производи - зона виртуелних производа пружа бескрајне виртуелне полице малопродавцима;
2. Зоне искуства - без коришћења кабина за пресвлачење, потрошач може на једноставан начин и практично пробати више производа;
3. Зоне виртуелне симулације - виртуелна симулација пружа потрошачима стимулативно искуство читавог малопродајног објекта;
4. Малопродајни театар - потрошач скенира ознаке физичког производа и користи зону искуства да га практично испроба на себи;
5. Физички производи са дисплејима за прављење прототипа - потрошачи могу прилагодити производе (облик, величина, дизајн, боје, итд.) према њиховим потребама.

Како се трговине развијају, а продаја на мрежи непрестано расте, трговци ће смањити физички утисак у малопродаји - укупан број продавница и одговарајуће величине продавнице. Као да микс на мрежи и ван мреже није довољан изазов, лидери у малопродаји се већ суочавају са дигиталним омогућеним пословним моделима као што су изнајмљивање и секундарно тржиште, персонализована економија, ауто паметно поручивање, економија услуга, итд.

Куповина у продавници је трансформисана. Она се више не односи само на куповину производа, већ је богато, ангажовано и специјализовано искуство вођено иновативним пословним моделом. Малопродаја је осмишљена, а куповина је једно искуство пуно открића и узбуђења. Продавнице су одредишта за интеракцију са производом и пружају амбијент који охрабрује потрошаче да остану и наставе да се враћају. Технологија је саставни део пружања занимљивог искуства. Када је реч о примени дигиталне технологије у малопродаји у наредним годинама се говори о пет највећих малопродајних трендова (KPMG, 2017):

1. Технологија мења искуство потрошача - будући да се технологија мења изузетно брзо, само малопродавци који се прилагођавају имају шансу за успех;
2. Мобилна трговина наставља свој раст - паметни телефони брзо повећавају свој удео у електронској малопродаји, 54% је годишњи раст потрошача у малопродајним објектима под утицајем коришћења паметних телефона;
3. Стварање значајног искуства је од кључног значаја - смишљено искуство потрошача и ангажовање бренда је пресудно, искуство потрошача постаје кључно у конкурентности;
4. Персонализација је будућност малопродаје - важност персонализације у малопродаји показује да су предузећа која нуде персонализацију на Интернету у просеку повећала продају 19%;
5. Повлачење и задржавање талената је критично - потреба за привлачењем, задржавањем и развијањем радне снаге која одговара растућим потребама тржишта је од велике важности, да би се обезбедио раст, малопродавци морају осигурати да привлаче и задржавају таленте са правим вештинама.

Потрошачи су заиста епицентар малопродаје производа свакодневне потрошње. Њихови животи су поједностављени, а њихов животни стил је побољшан због технолошког напретка. Технологија је уграђена у њихов свакодневни живот, што значи и хипер повезаност. Сензори и дигитални уређаји су свуда, широм домова, одеће, апарата, а прикупљени подаци покрећу високо персонализовано куповно искуство у процесу куповине производа. Потрошачки захтеви се одмах разумеју, што значи да малопродавци пружају хиперперсонализацију понуде производа и услуга. У ствари, потрошачево тренутно емоционално стање се идентификује и факторизује у интеракцији. Уз то, потрошачи имају експоненцијалну способност контроле и избора у сваком кораку њиховог процеса доношења одлуке о куповини и утичу на све, од персонализације производа до тренутне испоруке.

Активности које утичу на потрошачко искуство, на пример, сређивање продајног објекта, су аутоматизоване. Роботи раде заједно са високо квалификованим фронталном радном снагом која ће покретати високо персонализовано и интерактивно искуство куповине. Аутоматизованим софтвером који олакшава куповину, роботи који бирају производ у складишту, трансформисана је радна снага у малопродаји ка потрошачима. Amazon.com је представио нове роботизоване магацинске управљањем путем Pegasus Drive Sortation уређаја који може да преузме пакете одакле их радници смештају и да их самостално сортира, што смањује грешке за више од 50%, а за своје доставне центре је наручио 100.000 електричних аутомобила (Berthiaume, 2019).

Дигитализација ће одиграти значајну улогу током наредне деценије заједно са другим трендовима урбанизацијом, растућом глобализацијом и растом потрошње. Мораће се узети мноштво других фактора у обзир када малопродавци почну чврсто корачати у дигиталну будућност. Кључни показатељ дигиталног малопродавца је агилност. Лидери на тржишту се већ усавршавају користећи дигиталне технологије како би брзо упознали промене потреба тржишта широм света. Од развијања система који користи напредне науке о подацима доразвијања испоруке у последњем километру, како би се помогло у припреми радне снаге за следеће талас дигиталних промена, малопродавци уводе основне промене да би њихов посао постао конкурентнији у дигиталном добу. За малопродавце је од великог значаја да прате савремене технологије, да се укључе у процес дигитализације, и на тим основама обезбеђују конкурентност. Једино на тај начин могу да обезбеде позицију у динамичном окружењу.

4. ДИГИТАЛНА СТРАТЕГИЈА У ФУНКЦИЈИ КОНКУРЕНТНОСТИ МАЛОПРОДАВЦА

Радикалне промене у пословном окружењу захтевају да малопродавци преиспитају своје пословне моделе, додају иновативне могућности и стратегије имајући на уму нове императиве. За опстанак на високо конкурентном тржишту потребно је више од способности продаје, акценат је на евалуацију постојећих пословних процеса ради препознавања уских грла, стварања више робусног оквира за побољшање оперативне ефикасности и још важније конвергенцију еволуираних технологија, процеса и пословних решења у систему за пружање трансформисаног искуства потрошачима. Традиционално, главна мера малопродајнеперформансе је продаја по квадратном метру, међутим, како куповина постаје искуство тачке контакта, малопродавци ће почети да мисле другачије о показатељима које ће користити за мерење перформанси (KPMG, 2017). Будући да је персонализација кључна за унапређење корисничког искуства, време је да малопродавци изврше прелазак са интеракција са потрошачем на ангажовање потрошача. Апликације замењују елементе традиционалног доживљаја куповине, развијајући окружења продајних објекта. Штавише, са све већим бројем потрошача креће се на мрежну платформу, малопродавци покушавају да удоволе потребама редефинисањем модела испоруке и обогаћивањем искуства у куповини преко свих додирних тачака и канала.

Дигитална трансформација је свесно кретање од тачке решења која доноси инкрементирану вредност интегралном процесу и технолошких решења која пружају трансформационе резултате у смислу искуства са потрошачима, пословне ефикасности и пословне иновације. Технологије помажу малопродавцима да добију прагматичан поглед на тржиште и стекну нову пословну перспективу. Помажу малопродавцима да прикупљају, обрађују и анализирају податке како би увидели шта им може помоћи да боље разумеју трендове и осећаје потрошача и осмисле ефикаснија искуства и процесе. Купци ће тражити погодније искуство куповине са више избора, лакшим приступом, једноставнијим интерфејсима и ширим избором релевантних понуда. Стога, они који имају начина да искористе проток података ради увида у дејство имају конкурентску предност над другима. Управо то чини дигитална трансформација, помаже малопродавцима да одговоре на захтеве потрошача и носе се са променљивим тржишним условима.

Штавише, дигитална трансформација за трговце на мало доноси побољшања и преиспитује процесе, стварајући повезани ангажман омогућен смисленом применом технологије. Не ради се само о усредсређености на потрошача, иновације, интелигенцију података и нове вредности, већ и о поједностављивању процеса, смањивању трошкова и побољшавању ефикасности кроз трансакциони циклус трансформацијом. Како се правила игре мењају, малопродавци морају да трансформишу сваки аспект њиховог пословања, од набавке и стратегије цена до планирања залиха, обуке запослених и управљања искуством потрошача.

Продајни објекти су данас више од само продајних канала. Они су центри за искуства и дигиталне додирне тачке. Малопродавци се на тај начин труде да интегришу иновативна дигитална искуства како би осигурали повезаност

и ангажовање у продајном објекту. Дигитална трансформација у малопродаји се дешава када малопродавци нуде прилагођена искуства потрошачу путем конвергенције више технологија, на пример, анализирајући преференције потрошача, кроз аналитику понашања, откривање локације потрошача у продајном објекту и испоруку персонализованог контекста промоције на мобилним уређајима. Други пример је коришћење електронског киоска и интерактивних дигиталних дисплеја како би се потрошачима помогло да прегледају читав каталог и бирају предмете који су им потребни, обезбеђујући врхунско искуство потрошачима. Поред тога, омогућавају се информације о потрошачима запосленима у продајним објектима путем помоћних продајних и саветодавних алата.

Малопродаја сада користи улагања како би боље разумела одређени тржишни сегмент и географске зоне. Неки чак истражују друштвене медије како би боље разумели понашање потрошача. Компаније су све боље у аутоматизацији својих маркетиншких активности, кампањи и промоцији својих производа путем дигиталних медија. Трансформација малопродајне маркетиншке функције, у суштини, је детаљније разумевање потрошача, аналитика и смишљање циљаних и персонализованих стратегија, ангажманих кроз више традиционалних и дигиталних маркетиншких медија.

Најистакнутији карактеристични и критични аспект дигиталног доба није развој у технологији, већ промена у понашању потрошача. Различити потрошачи радије користе више додирних тачака за решавање проблема, очекујући интегрисано искуство. Нова малопродаја захтева да традиционални и дигитални канали надопуњују друге и истовремено се користе за обогаћивање корисничког искуства. Стога трговци на мало прелазе од реактивне на проактивну стратегију, прихватајући омни-канални приступ како би омогућили додирне тачке за подршку потрошачима на друштвеним, мрежним и мобилним уређајима. Прошли системи се трансформишу у решења нове генерације која пружају не само информације него и увиде и поглед у трансакције, интеракције и друштвену присутност потрошача.

За менаџмент ланца снабдевања, нове технологије подижу многа питања, између осталог и: Како се омниканални малопродајни модел (као електронска малопродаја нове генерације), ефикасно интегрише у тзв. back-end процес ланца снабдевања (Farahani, Meier, Wilke, 2015). Свакој организацији је потребан флексибилан и транспарентан ланац снабдевања. Али већини компанија недостаје видљивост у критичним тачкама у ланцу снабдевања, што доводи до значајне, прекомерне или недовољне продаје у одређеном периоду. Технологија омогућава тачност и правовремени преглед залиха на свим тачкама, повећава ефикасност, смањује трошкове и ублажава ризике. Дигитална трансформација, кроз потпуну видљивост у ланцу снабдевања, мења процес испоруке вредности стварајући јединствене могућности. Дигитални ланац снабдевања осигурава врхунску сарадњу и велику доступност информација, што резултира побољшаном окретношћу, поузданошћу и ефикасношћу.

Тачност је императив и приликом набавке, допуне и испуњавања налога, вршећи праћење таквих процеса критичним. Технологије попут RFID, IoT помажу малопродавцима да обављају функције помоћу ангажовања у стварном времену. Дигитална сљедивост би могла да се имплементира у организацији која користи радио фреквентну технологију (RFID), али претварање возног парка у аутономна возила је најмање пет година далеко од имплементације због технолошког напретка и регулаторних промена које су потребне (World Economic Forum, 2017). Такве технологије такође помажу малопродавцима да стекну увид у потрошачке захтеве на различитим каналима. Будући да је циљ да се што више приближе персонализованом асортиману, како би се одговорило на специфичне захтеве, многи трговци на мало сада покушавају да укључите потрошаче у процес куповине. Омогућавају потрошачима и менаџерима категорија алата који могу помоћи да раде свој посао у покрету и више сарађују са крајњим потрошачима, тако да могу да добију увиде из прве руке у укусе и трендове.

Упркос изазовима, малопродавци морају ускоро кренути даље, да не би изгубили конкурентску трку. Прелазак на дигитални начин је једини начин да би се успело у дигиталном добу. Технологија може бити почетак и помоћи у постизању пословне вредности. Самооцена такође може помоћи у препознавању подручја на којима се малопродавци морају фокусирати данас како би постали дигитални лидери сутра. Дигитална трансформација мора бити стратешка иницијатива која смањује функције и омогућава им да комуницирају. Пошто трансформација доноси значајне промене, трговци на мало морају да управљају стратегијом промена. Морају да граде партнерства како би могли да искористе снагу својих партнера да убрзају трансформацију и успоставе вођство.

5. ЗАКЉУЧАК

Примена дигиталних технологија у малопродаји чини малопродају најдинамичнијим сектором. Уколико желе да прате темпо промена на тржишту и да прате своје конкуренте од малопродаваца се захтева да иду у корак са технолошким трендовима, односно да буду лидери у иновацијама у примени технологије у сакодневном пословању. Постављена хипотеза истраживања представља услов даљег равоја и опстанка на тржишту. Озбиљно схватање дигиталне трансформације имаће за последицу раст лојалности и задржавања потрошача, док они који не иду у корак са технологијама неминовно ће за последицу имати нестајање са тржишта. Дигитална трансформација пословне стратегије постаје неопходан услов постизања конкурентности на тржишту. Малопродајни објекат има нову улогу како за малопродавца, тако и за потрошача пружајући ново иновативно

куповно искуство. Малопродавци који буду успели у томе имаће тачно дефинисан фокус ка технологијама које повећавају додатну вредност за потрошаче, мерењем користи у односу на њихове трошкове. Стога озбиљно сватање дигиталне трансформације пословне стратегије малопродавца једини је смер даљег развоја малопродавца у савременим динамичним условима.

РЕФЕРЕНЦЕ

KPMG (2017). Global retail trends, KPMG.

Morya, A, Nigam, A., Rehman, F., & Kumar, A. (2016). The Digital Retail Theater: Shopping's Future. *Cognizant 20-20 insights*.

World Economic Forum (January 2017). Shaping the Future of Retail for Consumer Industries, Geneva.

Вученовић, С. (2018). Internet of things as inovative technology in retailing. *Анали Економског факултета у Суботици*, 54(39): 249-256.

Farahani, P., Meier, C., Wilke, J. (2015). A Vision on a Digital Supply Chain Management, *360° – the Business Transformation Journal*, No. 13

Кончар, Ј., Марић, Р., Вученовић, С. (2019). Дигитална стратегија као нови феномен у каналима маркетинга, XXIII Интернационални научни скуп Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту, стр 148-156.

Кончар, Ј., Вученовић, С., и Катаи-Петровић, З. (2018). Дигитализација малоподаје на глобалном тржишту. *Међународни научни скуп, Информационе технологије 2018, Жабљак*, стр. 76-79.

Ловрета, С., Кончар, Ј., Петковић, Г., Богетић, З. и Стојковић, Д. (2019). *Канали маркетинга*, ЦИД, Економски факултет у Београду.

Berthiaume, D. (2019). *Three predictions for retail drone delivery*, Преузето јануар 2020, са: <https://chainstoreage.com/three-predictions-retail-drone-delivery>.

Kanwar, S. (2018). *Here is why retailers need to invest in socialcommerce*, Преузето Јануар 2020, са: <https://www.digitalcommerce360.com/2018/02/21/retailers-need-invest-social-commerce>.

McKinsey & Company (March 2014). The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency, Преузето Јануар 2020, са: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency>.

Sopadjieva, E., Dholakia, U. M., Benjamin, B. (2017). *A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works*, Преузето Јануар 2020, са: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>.

DIGITAL TRANSFORMATION OF RETAIL BUSINESS STRATEGY

Abstract: Retailing will change in the next decade, more than in the past half-century. The biggest reason for this is precisely the digitization that is significantly changing service industries. Under the influence of digitalization there is an overall transformation of retailers' business strategy. The problem and goal of this research is to identify key digital retail strategies that have the prospect of market success. New digital tactics and tools enable retailers to interact directly with consumers, enhance the shopping experience and track consumers at every point in the buying process. Digital transformation is revolutionizing retailing by transforming business models of retailers. Retailers who successfully implement a digital strategy have a chance in a new market game, those who do not pay attention to new trends risk losing the battle not only with the competition, but also with the time. Digitization involves not only technology but also the whole way of thinking and running a business. As a result of the research, recommendations of digital strategies will be presented to transform the retail business strategy in the modern digital era.

Key words: Retail, digitalization, transformation, business strategy, digital strategy