

ATRAKTIVNOST TRGOVINE NA MALO ZA STRANE INVESTITORE U REPUBLICI SRBIJI UZ OSVRT NA KOMPANIJU DELHAIZE GROUP

*Biljana Stankov**, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad
Milijana Roganović, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad
Sonja Marjanski Lazić, Ekonomsko-trgovinska škola "Jovan Trajković",
Zrenjanin

Sažetak: Trgovinska delatnost u Srbiji je veoma atraktivna privredna oblast za strane investitor, koja poslednjih godina, nakon proizvodnog sektora, privlači najviše stranih ulagača. Značajnim učešćem u osnovnim makroekonomskim pokazateljima privrede Srbije, trgovina doprinosi intenziviranju privrednog rasta i razvoja zemlje i povećanju priliva SDI, a time i pospešivanju akumulacije kapitala. Trgovina na malo je od 2000. godine, kada su u Srbiju počeli intenzivnije da pristižu strani investitori, privukla značajan broj stranih ulagača koji su, donoseći svež capital, doprineli i razvoju savremenih oblika trgovine na malo, kao i preorijentaciji maloprodavaca koji sve više pažnje posvećuju potrebama i željama potrošača, a u drugi plan stavljaju asortiman i karakteristike proizvoda koje prodaju. Jedan od najvećih stranih investitora u Srbiji, a svakako najsnažniji učesnik na tržištu trgovine na malo, jeste kompanija Delhaize Group čije je sedište u Belgiji. Prepoznavši prednosti delatnosti trgovine na malo u Srbiji, kao i odlične perspektive njenog budućeg razvoja, Delhaize Group je, iskoristivši pogodnu priliku, investirala u kupovinu trgovinskog lanca Delta Maxi, tadašnjeg regionalnog lidera, i time ostvarila većinsko tržišno učešće, ušavši u konkurentsku borbu sa takođe moćnim kompanijama poput Agrokora, Merkatora i Metroa. Delhaize Group svakako predstavlja vodećeg trgovca na malo prehrambenim i ostalim proizvodima u regionu jugoistočne Evrope i u Sjedinjenim Američkim Državama, koji se u svojoj oblasti pojavljuje kao lider održivog i etičkog poslovanja.

Ključne reči: strane direktne investicije (SDI), strani investitori, trgovinska delatnost, trgovina na malo, Delhaize Group

* bilja.l.stankov@gmail.com

ATTRACTIVENESS OF SERBIAN RETAIL INDUSTRY FOR FOREIGN INVESTORS WITH REFERENCE TO THE COMPANY DELHAIZE GROUP

Abstract: Trade in Serbia is a very attractive economic area for foreign investors. After the manufacturing sector, this area attracted the most foreign investors in the recent years. By participating in macroeconomic indicators of the Serbian economy, trade contributes to the intensification of country's economic growth and development and FDI inflows increase, and thus the promotion of capital accumulation. Since 2000 when Serbia faced more intensive coming of foreign investors, retail industry attracted a significant number of foreign investors. Apart from bringing fresh capital, these investors contributed to the development of modern forms of retail trade, as well as the reorientation of retailers who are now increasingly concerned about the needs and wishes of consumer. As a result, they put aside the range and characteristics of the products they sell. One of the biggest foreign investors in Serbia, and certainly the most powerful participant in the retail market, Delhaize Group is a company based in Belgium. Recognizing the benefits of retail trade in Serbia, as well as excellent prospects of its future development, Delhaize Group took advantage of a favorable opportunity and invested in the purchase of the retail chain Delta Maxi, a former regional leader. Consequently, it achieved the biggest market share and enter into competition with other powerful companies such as Agrokor, Mercator and Metro. Delhaize Group is certainly a leading retailer of food and other products in Southeast Europe and in the United States, but it also appears to be a leader of sustainable and ethical business in its field.

Keywords: foreign direct investment, foreign investors, commercial industry, retail, Delhaize Group

JEL Classification: F10, F21

1. UVOD

Trgovina, kao posebna privredna delatnost, ima nezamenljivu ulogu u procesu izgradnje tržišne privrede, s obzirom da obezbeđuje kontinuiranu razmenu roba i usluga između proizvođača i potrošača. Cilj trgovine je da prilagodi karakteristike ponuđenih roba i usluga, količine, cene, asortiman, kao i druge uslove potrebama, željama i mogućnostima potrošača, i to u vremenu u kom su oni spremni da pomenute uslove i prihvate. Pored direktnog, trgovina svakako ispoljava i indirektan uticaj na privredne tokove koji se ispoljava preko odnosa sa drugim sektorima, a takođe doprinosi i povećanju životnog standarda građana. Protekla globalna ekonomsko-finansijska kriza posebno je ugrozila trgovinsku delatnost u Srbiji. Došlo je do pada prometa roba i usluga koji je

nastao usled smanjenja domaće potrošnje, kao i usled prilagođavanja novom modelu privrednog rasta koji se više bazirao na investicijama i izvozu, a manje na potrošnji. Pomenuta dešavanja su posebno uticala na delatnost trgovine na malo, delujući na smanjenje prometa u maloprodajnim objektima, povećanje konkurencije usled dolaska stranih investitora, zatim na pojavu novih, modernih maloprodajnih formata i porast sofisticiranosti trgovinskih kompanija, pre svega putem primene novih tehnoloških dostignuća u poslovanju. Primenom poreskih i različitih neporeskih podsticaja, Srbija je privukla značajan broj stranih investitora koji su uticali na otvaranje velikog broja novih radnih mesta, pre svega u proizvodnoj, a zatim i u trgovinskoj delatnosti. Poslednjih godina, trgovinska delatnost u Srbiji se suočava sa mnogobrojnim izazovima, kao što su porast značaja elektronske trgovine, razvoj novih oblika trgovine na malo, uvođenje modernih tehnologija, kao i nagli rast konkurencije pre svega usled priliva SDI u ovu oblast (Grandov, Stankov, & Đokić, 2015).

Trgovina na malo vrši prodaju proizvoda potrošačima koji zatim zadovoljavaju lične potrebe ili potrebe domaćinstava, i predstavlja suprotnost trgovini na veliko koja prodaje proizvode onim licima koja će vršiti dalju prodaju ili će proizvode koristiti u poslovne svrhe. Poslednjih godina, u maloprodaji se sve više primenjuje inovativni pristup po kom se potrošači i trgovci nalaze u uzajamnom odnosu razmene, gde jedna strana (potrošač) pruža drugoj strani (trgovcu) potrebne, individualizovane informacije, a za uzvrat dobija proizvode i usluge koji su, koliko god je to moguće, prilagođeni njegovim potrebama i željama. U pomenutim okolnostima, aktivna uloga potrošača posebno dolazi do izražaja. Pošto se potrošač potrudio da preferiranom trgovcu na najbolji mogući način predstavi svoje želje i potrebe, vremenom će doći do kreiranja personalizovane ponude kojom će potrošač biti zadovoljan što će usloviti povećanje njegove lojalnosti.

Strani kapital nedvosmisleno donosi ogromne koristi zemljama domaćinima, jer uslovljava postizanje političke i ekonomske stabilnosti, jačanje pravnog i institucionalnog okvira, uvođenje novih tehnoloških znanja, poboljšanje poslovnog okruženja, kao i unapređenje menadžerskih i organizacionih sposobnosti radne snage (Grandov, Stankov, & Đokić, 2013). Dolazak stranih investitora je doprineo promeni tradicionalnih shvatanja, prema kojima su maloprodavci usmereni jedino na ono što mogu da pruže potrošaču, odnosno na asortiman proizvoda. Kao rezultat pomenutih kretanja, dolazi do pojave savremenih maloprodavaca koji intenzivno prate promene u poslovnom okruženju, orijentisani su na upoznavanje motiva, potreba i želja svojih potrošača, kao i na prilagođavanje svih segmenta poslovanja upravo potrošačima na ciljnim tržištima. Prema tome, strane investicije u oblasti trgovine na malo imaju poseban značaj, pošto doprinose razvoju novih oblika poslovanja, stavljajući potrošača u prvi plan sa akcentom na otkrivanju njegovih

motiva i zadovoljenju, kako ispoljenih, tako i skrivenih, želja i potreba. Strani investitori igraju veoma značajnu ulogu na tržištu trgovine na malo u Srbiji, što potvrđuje i podatak da se među najvećim stranim investitorima nalaze upravo tri trgovinska lanca: Delhaize Group, Merkator i Agrokor. Pored pomenutih kompanija koje ostvaruju dominantno tržišno učešće, posebno Delhaize Group (Delta Maxi), pojavljuje se i određeni broj regionalnih trgovaca na malo i nacionalnih trgovina čije je učešće znatno manje (Univerexport, Dis, Gomex i sl).

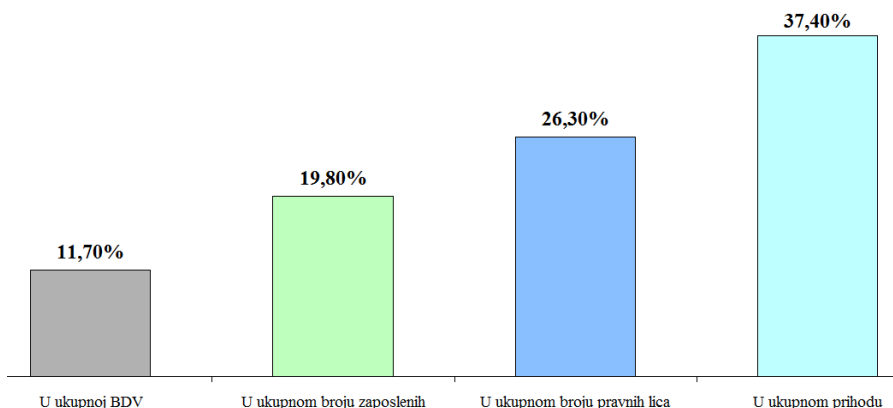
Pored predstavljanja trgovinske delatnosti u Srbiji, autori rada će posebno objasniti karakteristike ključnih učesnika, njihove međusobne odnose i oblike ponašanja u oblasti trgovine na malo. Posebna pažnja će biti posvećena osnovnim odredbama Zakona o trgovini, kojima se regulišu odnosi između trgovaca na malo i potrošača. Autori će akcenat staviti na osnovne elemente poslovanja jednog od najvećih stranih investitora i svakako najmoćnije kompanije u oblasti trgovine na malo u Srbiji koja ostvaruje dominantan tržišni položaj. Reč je o kompaniji Delhaize Group koja je jedna od vodećih trgovaca na malo prehrambenim i ostalim proizvodima u regionu jugoistočne Evrope i Sjedinjenim Američkim Državama, sa sedištem u Belgiji. Više od jednog veka kompanija posluje na surovom tržištu maloprodaje nudeći pouzdane usluge i kvalitetne proizvode. Sudeći po prihodu koji ostvaruje na srpskom tržištu, Delhaize Group svakako zauzima lidersku poziciju među lokalnim tržišnim učesnicima. Upravo ubrzan rast na novim tržištima, a posebno na tržištima zemalja jugoistočne Evrope, jedan je od prioriteta kompanije i predstavlja ključni segment njenog strateškog plana, čija se potpuna realizacija očekuje do 2020. godine.

2. TRGOVINSKA DELATNOST U REPUBLICI SRBIJI

Poslednjih godina, trgovinska delatnost u Srbiji se suočila sa mnogobrojnim izazovima, kao što su porast značaja elektronske trgovine, razvoj novih oblika trgovine na malo, uvođenje savremenih tehnologija, kao i nagli rast konkurencije pre svega usled priliva SDI u ovu oblast. Nakon proizvodnje, strani investitori su posebno zainteresovani za trgovinsku delatnost što i potvrđuje kretanje priliva SDI posmatrano od 2000. godine, kada su strani investitori intenzivnije počeli da se interesuju za Srbiju kao investicionu destinaciju.

Prema podacima Privredne komore Srbije, učešće trgovine u osnovnim makroekonomskim pokazateljima privrede Srbije je veoma značajno, što je i predstavljeno na slici 1. S obzirom na to da trgovina zauzima nezamenljivo mesto u strukturi BDP, kao i u ukupnim prilivima SDI, sasvim slobodno se može konstatovati da ona predstavlja jednu od najznačajnijih delatnosti u Srbiji

koja će u budućnosti sigurno doprineti ubrzanju ekonomskog oporavka i pospešivanju privrednog razvoja.



Slika 1. Procentualno učešće trgovine u makroekonomskim pokazateljima privrede Republike Srbije u 2015. godini

Upravo veći broj stranih učesnika u oblasti trgovine podstakao je i razvoj savremenih oblika poslovanja koji su prilagođeni novim i raznovrsnim potrebama potrošača. Počinju da se primenjuju direktna prodaja, prodaja na daljinu, elektronska trgovina, pružaju se nove komercijalne usluge, vrše prezentacije proizvoda, daju potrošački saveti i izvršavaju savremene usluge plaćanja i isporuke proizvoda.

Tabela 1

Broj privrednih subjekata i zaposlenih u trgovinskom sektoru u Republici Srbiji od 2012. do 2015. godine

	2012	2013	2014	2015
Broj privrednih subjekata u trgovinskom sektoru	33.393	33.341	32.911	31.948
Učešće u ukupnom broju privrednih subjekata (%)	35,76	35,33	35,10	34,40
Broj zaposlenih u trgovinskom sektoru	195.235	191.653	189.976	195.621
Učešće u ukupnom broju zaposlenih u privredi (%)	19,33	19,34	19,50	19,70

Napomena. Preuzeto od Privredna komora Srbije, www.pks.rs

Ulazak novih trgovinskih preduzeća na tržište Srbije je, pored ostalog, uslovio i promenu dosadašnje slike o trgovini kao tradicionalnoj i jednostavnoj delatnosti u kojoj nema primene modernih načina poslovanja i savremenih tehnologija. U prilog značaju trgovinske delatnosti za srpsku privredu govore i statistički podaci prezentovani u tabeli 1. Tokom 2015. godine u trgovinskoj delatnosti je bilo zaposleno 195.621 radnika što je činilo 19,7% ukupnog broja svih zaposlenih u privredi Srbije. Od 2012. godine, pa nadalje, pomenuto učešće nikada nije bilo niže od 19%.

Tabela 2

Broj trgovinskih prodajnih objekata i njihova površina u Republici Srbiji u 2013. godini

	Broj prodajnih objekata	Površina objekata u m²
Preduzeća	42.339	11.101.717
Preduzetnici	71.914	9.291.532
Ukupno	114.253	20.393.249

Napomena. Preuzeto od: Privredna komora Srbije, www.pks.rs

Tokom 2013. godine privredni subjekti koji su poslovali u trgovinskom sektoru u Srbiji raspolagali su sa 114.253 prodajna objekta čija je ukupna površina iznosila 20.393.249 m².

Poslednjih godina, trgovinska delatnost u Srbiji je privukla značajan broj stranih ulagača i ostvarila učešće od 7% u ukupnim prilivima SDI. Prema godišnjem proseku u Evropi se u oblasti trgovine realizuje oko 2.000 SDI projekata i otvori blizu 18.000 novih radnih mesta, čime se ostvaruje značajno procentualno učešće u ukupnom broju novih radnih mesta koja nastanu kao rezultat stranog investiranja. Kako Grandov, Stankov i Roganović (2014) navode u svom istraživanju, samo u okviru proizvodne i trgovinske delatnosti u Evropi se tokom 2013. godine realizovalo čak 74% svih SDI projekata i otvoreno je oko 64% svih novih radnih mesta.

Tokom 2013. godine najviše se ulagalo u uslužni sektor, poljoprivrednu proizvodnju, snabdevanje vodom, građevinarstvo, rudarstvo i trgovinsku delatnost, a blizu 90% investitora bile su evropske kompanije. Trgovinska delatnost je u 2013. godini privukla dosta inostranih ulagača u Srbiju, sa učešćem u ukupnim prilivima SDI od 7%. Prema evropskom proseku u oblasti trgovine, iste godine je realizovano 1.899 SDI projekata i ukazana mogućnost zapošljavanja 17.519 novih radnika, što iznosi oko 10% ukupnog broja novih

radnih mesta nastalih kao rezultat inostranog ulaganja. Samo u okviru proizvodne i trgovinske delatnosti u Evropi, realizovano je čak 74% svih SDI projekata i otvoreno oko 64% svih novih.

3. TRGOVINA NA MALO – DEFINISANJE, UČESNICI, OBLICI PONAŠANJA I POSLOVNI ODNOSI

Dok se trgovina na veliko bavi prodajom roba ili usluga licima koja ih kupuju radi dalje prodaje ili korišćenja u poslovne svrhe, trgovina na malo vrši prodaju roba ili usluga potrošačima koji zatim zadovoljavaju lične potrebe ili potrebe domaćinstava. Kao suprotnost tradicionalnim maloprodavcima koji su bili usmereni jedino na ono što mogu da pruže potrošaču, danas se sve više pojavljuju savremeni maloprodavci koji intenzivno prate promene u poslovnom okruženju i koji su orijentisani na upoznavanje motiva, potreba i želja svojih potrošača, pa sve segmente svog poslovanja prilagođavaju upravo njima.

Strane investicije u oblasti trgovine na malo imaju poseban značaj pošto doprinose promeni dosadašnjeg načina poslovanje, stavljajući potrošača u prvi plan sa akcentom na otkrivanju njegovih motiva i zadovoljenju, kako ispoljenih, tako i skrivenih, želja i potreba. Stanković (2010) ističe da se u savremenoj teoriji i praksi koncepta menadžmenta odnosa sa potrošačima mogu identifikovati sledeće ključne karakteristike vezane za ulogu, mesto i ponašanje potrošača u maloprodajnoj razmeni:

1. Aktivna uloga potrošača u maloprodajnoj razmeni.
2. Individualno tretiranje potreba i zahteva potrošača.
3. Formiranje određenog osećanja kod potrošača prema obavljenoj kupovini i prema samom maloprodavcu.

Potrebe potrošača i njegove navike u kupovini formiraju se usled delovanja kulturoloških, socioloških, psiholoških, ekonomskih i drugih faktora koji predstavljaju obeležja društva u kom potrošač živi i radi. Baveći se upravo pomenutim faktorima u svojim istraživanjima, Gilbert (2003) je došao do zaključka da se ponašanje potrošača može klasifikovati u tri grupe:

1. Funkcionalno ponašanje.

To je ponašanje koje je vremenski funkcionalno i vremenski efikasno. U pitanju su rutinske kupovine, pri kojima potrošač racionalno, efikasno i svrsishodno troši izdvojeno vreme, što je često odraz navike.

2. Kompleksno ponašanje.

Ovo je vid ponašanja koje je vremenski usklađeno, što znači da potrošač obavlja kupovinu u momentima kada smatra da su se stekli svi potrebni uslovi da ta

kupovina bude uspešna. Opisano ponašanje obično podrazumeva planiranje i obavljanje kupovine, pri kojoj je potrebno izdvojiti više novca nego uobičajeno. Reč je o proizvodima koji se ne kupuju često, kao što su na primer tehnička roba i automobili. Pošto je ova vrsta kupovine povezana sa većim stepenom rizika, da bi se uspešno obavila, neophodno je da potrošač prikupi potrebne informacije sa tržišta.

3. Opušteno ponašanje.

Ovo ponašanje je vremenski neograničeno, nije vremenski efikasno, ne zahteva prethodno detaljno prikupljanje informacija i planiranje maloprodajne kupovine. Potrošač u ovom slučaju nije opterećen vremenom, već je prevashodno zainteresovan za uživanje u pretraživanju ponude koja mu se pruža na tržištu. On je više zainteresovan za otkrivanje i istraživanje novih želja i potreba, nego što je zainteresovan za jednostavno zadovoljenje aktuelnih potreba.

Uvođenje elektronskog sistema trgovine, koje je, između ostalog, podstaknuto i ulaskom stranih investitora u delatnost trgovine na malo, značajno je uticalo na promene dosadašnjih odnosa između trgovca na malo i potrošača. Peppers & Rogers (2000) tvrde da dolazi do napuštanja zastarele „product-centric“ orijentacije maloprodavca, zasnovane na prodajnom asortimanu i prelazi se na „customer-centric“ orijentaciju zasnovanu na potrebama potrošača, pa se prema tome savremena maloprodajna preduzeća nazivaju još i „customer strategy enterprise“. Odnos između trgovca i potrošača u maloprodaji se realizuje pre čina kupovine, kada je trgovac dužan da obavesti potrošača o svim relevantnim aspektima ugovora o prodaji, i to pre nego što dođe do njegovog zaključenja. Nakon toga, trgovac mora povesti računa o izboru adekvatnog načina na koji bi dobio saglasnost od potrošača za zaključenje ugovora o prodaji. Pošto je kupovina realizovana, trgovac mora pružiti potrošaču mogućnost podnošenja žalbe ili upotrebe drugih mehanizama pravne zaštite, ukoliko smatra da su njegova prava ugrožena.

Poslednjih godina, u maloprodaji se sve više primenjuje inovativni pristup po kojem se potrošači i trgovci nalaze u uzajamnom odnosu razmene, gde jedna strana, potrošač, pruža drugoj strani, trgovcu, potrebne, individualizovane informacije, a za uzvrat dobija proizvode i usluge koji su, koliko god je to moguće, prilagođeni njegovim potrebama i željama. Potrošač je u tim okolnostima aktivan učesnik u procesu kreiranja ponude koja vremenom postaje personalizovana, pošto se potrošač potrudio da što bolje „nauči“ trgovca o tome šta želi i šta mu je potrebno. Pine, Peppers & Rogers (1995) tvrde da ovi odnosi, zasnovani na učenju, predstavljaju uzajamni, kontinuirani dijalog između maloprodavca i potrošača koji bi pri svakoj narednoj interakciji trebao da bude bolji i kvalitetniji. Potrošač koji je uložio svoje vreme i trud u izgradnju ovog odnosa sigurno će i u budućnosti nastaviti saradnju sa maloprodavcem kog je

već „naučio“ kakvu ponudu očekuje, pre nego što će se opredeliti za neko drugo preduzeće. Naravno, uloga maloprodavca u pomenutom odnosu je od izuzetne važnosti, posebno što se tiče sposobnosti da od potrošača „uzme“ upravo one informacije koje su najkorisnije i koje najbolje opisuju potrošačeva očekivanja, a zatim da te informacije usmeri ka kreiranju personalizovanog paketa proizvoda ili usluga. Peppers i Rogers (2004) identifikuju nekoliko oblika poslovnih odnosa između maloprodavca i potrošača:

- Uzajamnost.
- Interakcija.
- Iterativnost.
- Razvijanje uzajamne koristi.
- Promene u ponašanju.
- Jedinstvenost.
- Poverenje.

Svaki odnos među ljudima, pa tako i poslovni odnos, po svojoj prirodi je dvosmeran. Da bi se neko uspostavljeno poslovanje smatralo odnosom, neophodno je da obe strane učestvuju u uspostavljanju odnosa i budu svesne njegovog postojanja. Maloprodajna preduzeća koja nameravaju da uspostave odnose sa svojim potrošačima moraju biti svesna jedinstvenosti njihovih potreba i zahteva, te prilagođavati svoje ponašanje i načine komuniciranja specifičnim karakteristikama individualnih potrošača. Ukoliko potrošač razvija poslovni odnos sa maloprodavcem, on zapravo teži da razvije odnose poverenja, odnosno želi da veruje kako će maloprodavac uvek poslovati u njegovom najboljem interesu.

4. TRGOVINA NA MALO U REPUBLICI SRBIJI – ZAKONODAVNI USLOVI, AKTUELNA KRETANJA I KLJUČNI UČESNICI

Prema aktuelnim zakonodavnim propisima, pri realizaciji kupoprodajnog odnosa trgovac je u obavezi da obavesti potrošača o poreklu, prirodi, sastavu proizvoda ili usluge, zatim o kvalitetu, količinama, ukupnoj ceni sa svim pripadajućim porezima, datumu proizvodnje i roku trajanja, uputstvu za upotrebu, procedurama za jednostavan raskid ugovora od strane potrošača, kao i o svim ostalim opštim, pravnim i ekonomskim uslovima prodaje. Sve pomenuto se mora poštovati, jer se upravo u odnosu između trgovca i potrošača može pojaviti fenomen asimetrične informisanosti, pa je samim tim i Zakonom o zaštiti potrošača u Srbiji predviđena veća zaštita potrošača koji raspolažu

skromnijom količinom informacija o proizvodu ili usluzi koju kupuju u odnosu na trgovca.

Zakonom o trgovini u Srbiji su propisani uslovi za obavljanje trgovine na malo koji se odnose na sledeće:

1. Deklaracija.

Roba u trgovini na malo mora imati deklaraciju koja sadrži podatke o nazivu i vrsti robe, sastavu i količini, kao i druge podatke u skladu sa posebnim propisima i prirodom robe, a naročito podatke o proizvođaču, zemlji proizvodnje, odnosno uvoza, datumu proizvodnje i roku upotrebe, uvozniku, kvalitetu (klasi), kao i upozorenje na eventualnu opasnost ili štetnost robe.

2. Isticanje cene.

Trgovac je dužan da na jasan, razumljiv, lako uočljiv i čitljiv način istakne prodajnu cenu robe/usluga koja se nudi u trgovini na malo. Prodajna cena je ukupna, konačna cena po jedinici robe, ili date količine robe, odnosno konačna cena usluge, uključujući sve poreze i dažbine. Trgovac je dužan da pored prodajne cene označi i jediničnu cenu za prethodno upakovane proizvode.

3. Poslovno ime.

Trgovac je dužan da na prodajnom mestu ima vidno istaknuto poslovno ime, odnosno naziv ili skraćeno poslovno ime.

4. Radno vreme.

Trgovac na malo samostalno određuje radno vreme u skladu sa ovim Zakonom i posebnim propisima. Trgovac na malo je dužan da na jasan, razumljiv i lako uočljiv način istakne radno vreme na prodajnom objektu, odnosno drugom prodajnom mestu, kao i da se u svakom trenutku pridržava označenog radnog vremena.

5. Prodajni podsticaji.

Trgovac može da nudi robu/usluge sa naročitim prodajnim podsticajima (akcija, popust, rasprodaja, promocija i sl), odnosno pod povoljnijim uslovima u odnosu na redovnu ili prethodnu ponudu, i to naročito sa sniženom cenom, posebnim uslovima prodaje, isporuke ili drugim pogodnostima, sa obećanjem nagrade, učešćem u nagradnoj igri, pratećim poklonima, odnosno drugim pogodnostima, u skladu sa zakonom. Ako je razlog za prodajni podsticaj eventualno umanjeње upotrebne vrednosti robe (roba sa greškom, oštećenjem, pred istekom roka trajanja i sl), taj razlog se mora jasno istaći (Zakon o trgovini, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 53/10, 10/13).

Pri realizaciji kupovine, trgovac na malo ima obavezu da dostavi potrošaču sva prateća dokumenta za robu ili uslugu, zatim sve prateće proizvode, garantni list (u slučaju da se nudi garancija), račun i informacije o mogućnostima i načinima pravne zaštite potrošača, kao i o tome gde se ta zaštita može ostvariti. Posebno kada je reč o maloprodaji, u interesu samih trgovaca je da vode računa o svojim potrošačima i grade dobre odnose, jer su zadovoljstvo potrošača i informacije o potrošačima ključ uspeha u aktuelnim, visoko konkurentnim uslovima poslovanja. Žalbe potrošača bi trebalo da budu dobrodošle, jer su izuzetan izvor informacija za trgovce o manama i nedostacima na proizvodu, kao i o navikama, potrebama, željama, motivima i očekivanjima potrošača.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, promet robe u trgovini na malo u Srbiji je u decembru 2016. godine u odnosu na isti mesec prethodne godine bio veći za čak 9%, mereno sa aspekta tekućih cena, dok je u stalnim cenama porast iznosio 6,8%. Tokom decembra 2016. godine, u poređenju sa prethodnim mesecom iste godine, promet robe je bio veći u tekućim cenama za 13,3%, a u stalnim cenama za 13,2%. Posmatrajući period od januara do decembra 2016. godine može se konstatovati da je promet robe u trgovini na malo bio veći za 7,4% u tekućim cenama, odnosno za 7,5% u stalnim cenama u poređenju sa istim periodom prethodne godine. Od 2000. godine, na republičkom i regionalnim nivoima, dolazilo je do rasta godišnjeg prometa u trgovini na malo sve do 2008. godine, koja je inače poznata kao godina u kojoj su počeli da se manifestuju prvi uticaji globalne krize na srpsku privredu.

Na osnovu podataka prezentovanih u tabeli 3 primećuje se da nakon 2008. godine, odnosno tokom 2009. godine promet u trgovini na malo opada na svim nivoima, dok se u 2010. godini beleži veoma mali porast. U 2011. godini dolazi do značajnog pada u regionu Srbija - jug, što je uticalo na pad prometa u trgovini na malo i na republičkom nivou, bez obzira što je u ostalim regionima zabeležen porast. Od 2012. godine, pa nadalje, dolazi do nejednakog godišnjeg porasta prometa kako na republičkom, tako i na regionalnim nivoima.

Tabela 3

Godišnji promet u trgovini na malo u Srbiji u periodu od 2000. do 2015. godine u tekućim cenama u milionima RSD

Godina	Republika Srbija	Srbija - sever	Vojvodina	Srbija - jug
2000	101.529	54.284	23.842	47.245
2001	223.238	119.752	53.071	103.486
2002	301.467	161.358	71.079	140.110
2003	356.930	196.188	92.616	160.742
2004	460.108	263.627	112.821	196.481
2005	650.503	385.824	178.081	264.679
2006	791.750	462.196	212.116	329.553
2007	1.021.342	619.015	277.051	402.327
2008	1.231.758	784.067	301.254	447.692
2009	1.130.685	628.375	266.558	502.310
2010	1.229.199	721.197	276.011	508.002
2011	1.118.441	723.425	287.612	395.016
2012	1.196.095	772.160	309.081	423.935
2013	1.203.966	775.288	311.488	428.678
2014	1.253.924	804.985	319.869	448.939
2015	1.269.677	804.849	326.708	464.828

Napomena. Preuzeto od: Republički zavod za statistiku, webrzs.stat.gov.rs

U budućnosti, tržište trgovine na malo u Srbiji očekuju brojne promene podstaknute ulaskom stranog kapitala u ovu oblast. Strani investitori, poput velikih trgovinskih lanaca kao što su Delhaize Group, Merkator i Agrokor, igraju veoma značajnu ulogu na tržištu trgovine na malo u Srbiji. Pored pomenutih kompanija koje imaju dominantno učešće na tržištu, posebno Delhaize Group (Delta Maxi), pojavljuje se i određeni broj regionalnih trgovaca na malo i nacionalnih trgovina čije je učešće znatno manje. Podaci prezentovani u narednoj tabeli upravo potvrđuje pomenuta kretanja, pošto se jasno uočavaju

razlike u prihodima od prodaje deset vodećih učesnika na tržištu trgovine na malo u Srbiji. Međutim, s obzirom da je Agrokor juna 2014. godine postao većinski vlasnik Merkatora ozbiljno je ugrozio položaj Delhaize Group na tržištu maloprodaje u Srbiji.

Tabela 4

Vodeći trgovci na malo u Srbiji

	2009. godina		2010. godina	
	<i>Prihod od prodaje u milionima €</i>	<i>Učešće u top 10</i>	<i>Prihod od prodaje u milionima €</i>	<i>Učešće u top 10</i>
Delta Maxi	826	37,6	848	37,2
Merkator	429	19,5	447	19,6
Idea (Akgorkor)	360	16,4	388	17,0
Metro	208	9,5	207	9,1
Dis	156	7,1	161	7,1
Univerexport	137	6,2	139	6,1
CDE-S	37	1,7	32	1,4
Gomex	23	1,0	29	1,3
K.T.C.	21	1,0	29	1,3
Veropoulos	28	1,3	27	1,2
Ukupno	2.198	100,0	2.282	100,0

Napomena. Preuzeto od: “Perspektive trgovine na malo – čekajući Nemce”, od Ilić, Pejčić, & Capital, 2011.

Smatra se da je zasićenost ovog tržišta u Srbiji još uvek na niskom nivou u poređenju sa drugim zemljama srednje i istočne Evrope, tako da se u budućnosti sasvim sigurno mogu očekivati promene poput ulaska novih konkurenata. Izvesno je da će se uskoro na tržištu pojaviti kompanija Schwartz Group koja poseduje Kaufland hipermarkete i Lidl diskonte u gotovo svim zemljama pomenutog regiona i predstavlja jednog od najmoćnijih tržišnih igrača.

Sudeći prema zvaničnim podacima, Delhaize Group je u Srbiji investirala 932,5 miliona evra, uz preuzimanje neto duga kompanije Delta Maxi od oko 300 miliona evra. Napomenimo da je reč o veoma moćnom trgovinskom lancu koji

trenutno oko 70% svojih prihoda ostvarenih u regionu srednje i istočne Evrope ostvaruje upravo na srpskom tržištu. Poslovna strategija ove kompanije propagira uvođenje individualnih dobavljača za određene kategorije proizvoda, poboljšanje uslova naplate potraživanja od potrošača, unapređenje logistike, promenu dosadašnjeg imena poslovnih objekata, kao i uvođenje većeg broja privatnih robnih marki. Delhaize Group je kreirala cenovno pristupačnu robnu marku „365“ koja se pojavljuje u nekoliko prehrambenih i neprehrambenih kategorija proizvoda, zatim robne marke „Delhaize“ i „Care“ i specijalizovane robne marke „Delhaize Taste of Inspiration“ i „Delhaize Bio“, a sve radi zadovoljenja raznovrsnih potreba svojih potrošača na najbolji mogući način i zbog pridobijanja njihove vernosti.

Sudeći po tome da je ova kompanija poznata po velikom učešću proizvoda domaćeg porekla u svom asortimanu, nacionalni dobavljači bi mogli da imaju koristi ukoliko ispune tražene standarde kvaliteta, jer bi Srbija u budućnosti mogla da postane baza za proizvodnju i izvoz proizvoda i na tržišta drugih zemalja u kojima posluje Delhaize Group (Ryba, 2012). Pogodnosti za potencijalne dobavljače se manifestuju i u vidu razvijanja dugoročnih, partnerskih odnosa i skraćenje perioda plaćanja duga.

5. DELHAIZE GROUP – NAJVEĆI STRANI INVESTITOR U OBLASTI TRGOVINE NA MALO U REPUBLICI SRBIJI

5.1. LIDER ODRŽIVOG POSLOVANJA

Delhaize Group je jedan od vodećih trgovaca na malo prehrambenim i ostalim proizvodima u regionu jugoistočne Evrope i Sjedinjenim Američkim Državama, sa sedištem u Belgiji. Tradicija u poslovanju od preko jednog veka i opstanak na surovom tržištu maloprodaje, garanti su pouzdane usluge i kvaliteta proizvoda. Konstantna težnja da svojim potrošačima ponudi diferencirane proizvode, prijatno kupovno iskustvo na lokalnom nivou i isporuku superiornih vrednosti uz poštovanje društvenih, ekoloških i etičkih standarda doveli su ovu kompaniju u sam vrh svetske maloprodaje. Jedna od njenih najvećih snaga je bliska saradnja operativnih kompanija, kako na regionalnom, tako i na globalnom nivou (Annual Report, 2014). U definisanoj viziji ove kompanije ističe se potreba za prodajom hranljivih i zdravih proizvoda koji su bezbedni po zdravlje ljudi, ekološki ispravni i potiču iz održivih izvora proizvodnje, uz poseban akcenat na njihovoj dostupnosti.

Kompanija posluje na tržištima SAD, Belgije, Indonezije i regiona jugoistočne Evrope, odnosno Grčke, Rumunije i Srbije. Najveći procenat ukupnog prihoda ostvaruje na tržištu SAD, što i predstavlja jednu od njenih osnovnih razlika u odnosu na druge maloprodajne lance, koji uglavnom najviše prihoda ostvaruju

na domaćem tržištu. Bitno je istaći podatak da je u toku prošle godine najveći rast ostvaren na tržištu jugoistočne Evrope, gde je realizovano skoro 14% ukupne prodaje kompanije. U regionu jugoistične Evrope, Delhaize Group poseduje 1.208 prodajnih objekata, zapošljava 33.133 poslovna saradnika i ostvaruje godišnji prihod od 3.148 miliona evra (Annual Report, 2015). Ambicija ove kompanije jeste da bude preferirani trgovac na malo prehrambenim proizvodima od strane potrošača, stvarajući u isto vreme vrednosti za sve subjekte iz okruženja. Ključne vrednosti koje kompanija neguje i primenjuje u svom poslovanju su: odlučnost, integritet, hrabrost, odmerenost i humor.

U aktuelnom, ali i svim prethodnim izveštajima o poslovanju ove kompanije, istaknuto je da se strategija poslovanja zasniva na tri ključne dimenzije:

1. Rast.

Delhaize Group teži ostvarivanju rasta profitabilnosti kroz osluškivanje potreba svojih potrošača i razumevanje njihovih želja, kao i putem ponude kvalitetnog i širokog asortimana proizvoda uz razvoj privatnih robnih marki. Pri tom se akcenat stavlja na propagiranje konkurentnih cena i kreiranje privlačne kupovne atmosfere u atraktivnim formama prodavnica.

2. Efikasnost.

Ponudom najboljih vrednosti potrošačima, u skladu sa novčanim sredstvima koje mogu izdvojiti za kupovinu, kompanija teži ka ostvarivanju rasta efikasnosti.

3. Održivost.

Odgovorno ponašanje prema potrošačima i zajednici u kojoj posluje uz ponudu proizvoda iz održivih izvora, kao i ponuda širokog izbora zdravih prehrambenih proizvoda, elementi su održivog poslovanja Delhaize Group. Akcenat se pri tom stavlja na sigurnost kupovine i bezbednost zaposlenih u radnom okruženju (www.delhaizegroup.com).

Neki od najvažnijih rezultata koje je Delhaize Group ostvarila u prethodnoj godini jesu održivost privatne robne marke, koja se ogleda u podršci održivoj poljoprivrednoj proizvodnji i zdravijoj hrani, kretanje ka nultoj količini otpada, zapošljavanje radne snage koja najbolje karakteriše lokalne zajednice u kojima posluje, kao i rad na smanjenju uticaja jednog od glavnih faktora klimatskih promena u ovom sektoru – emisije sistema hlađenja.

5.2. VODEĆI TRGOVAC NA MALO PREHRAMBENIM PROIZVODIMA U REPUBLICI SRBIJI

Sudeći po prihodu koji ostvaruje na srpskom tržištu, Delhaize Group svakako zauzima lidersku poziciju među lokalnim tržišnim učesnicima. Upravo ubrzan rast na novim tržištima, a posebno na tržištima zemalja jugoistočne Evrope, je jedan od prioriteta kompanije i predstavlja ključni segment njenog strateškog plana čija se potpuna realizacija očekuje do 2020. godine. Delhaize Group predstavlja jednog od vodećih stranih investitora u Srbiji, gledano prema iznosu uloženih sredstava, a svakako je vodeća kompanija u oblasti trgovine na malo i nalazi se ispred takođe snažnih maloprodajnih lanaca kao što su Merkator, Agrokor i Metro. Sredinom 2011. godine Delhaize Group ulazi na srpsko tržište preuzimanjem 100% vlasništva nad kompanijom Delta Maxi čime dolazi na korak bliže realizaciji svog cilja odnosno postizanju liderske pozicije u trgovini na malo prehrambenim i ostalim proizvodima u regionu jugoistočne Evrope. Na konferenciji za štampu održanoj u martu 2011. godine povodom preuzimanja kompanije Delta Maxi, moglo se čuti da Delhaize Group planira da investira 932,5 miliona evra, uključujući i isplatu neto duga kompanije Delta Maxi od 300 miliona evra, što je predstavljalo oko 67% njene očekivane prodajne vrednosi u 2011. godini. Do momenta realizacije pomenute transakcije Delta Maxi, tadašnji nacionalni i regionalni lider, poslovao je na tržištima Srbije, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Bugarske i Albanije i posedovao je značajan broj prodajnih objekata, što se i može zaključiti na osnovu podataka prezentovanih u narednoj tabeli.

Tabela 5

Broj i površina prodajnih objekata Delta Maxi grupe u 2011. godini

Vrsta prodavnice	Broj prodavnica	Površina u m²
Klasične prodavnice	247	< 400
Supermarket	169	< 2.500
Hipermarket	17	4.000 > 10.000
Diskont	14	500 > 2.000
Ukupno	447	-

Napomena. Preuzeto od: Delhaize Group Acquisition Delta Maxi Group, Press Conference, Belgrade

Vlasnici i menadžeri kompanije Delhaize Group su se opredelili za kupovinu ovog srpskog lidera u trgovini na malo pre svega usled izuzetne lokacije i guste mreže njegovih maloprodajnih objekata, zatim odgovarajuće strategije tržišnog nastupa, prepoznatljivosti na tržištu, kvaliteta ponude, kao i sposobnosti i kvalifikacija zaposlenih. Više puta je isticano da će ova transakcija doneti koristi i kupcu i prodavcu, ali svakako i potrošačima, zatim dobavljačima, zaposlenima, društvenoj zajednici i doprineti ekonomskom razvoju srpske privrede. Potrošači su svakako mogli da očekuju da će se održati dosadašnje vrednosti Delta Maxi grupe uz unapređenje i bolje upravljanje asortimanom proizvoda i uspostavljanje konkurentnijih cena na tržištu. Zaposlenima je obećano više prilika za usavršavanje i sticanje dodatnih kvalifikacija, kao i poboljšanje radnih uslova. Dok pojedini dobavljači nisu prepoznali svoje mesto u složenom lancu snabdevanja kompanije Delhaize Group, drugi su bili oduševljeni novinama u poslovanju koje su se manifestovale kroz skraćanje rokova plaćanja, razvijanje dugoročnih partnerskih odnosa i proizvodnju i distribuciju proizvoda privatnih robnih marki. Društvena zajednica je posebno pozitivno reagovala na obećanja o podršci razvoju lokalnih projekata, organizovanju društveno korisnih aktivnosti i sprovođenju dosadašnje prakse društveno odgovornog poslovanja.

S obzirom da je više puta pre sprovedene transakcije isticano da je Delhaize Group pre svega zainteresovana za tržište Srbije, povlačenje sa ostalih tržišta (Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Bugarske i Albanije) na kojima je inače poslovao Delta Maxi, nije ni malo iznenadilo srpsku javnost.

Na kraju 2013. godine kompanija je posedovala 381 prodajni objekat i zapošljavala 10.716 radnika, a u budućnosti se očekuje investiranje sredstava u otvaranje novih prodajnih objekata i zapošljavanje još oko 600 novih radnika. u Srbiji.

Tabela 6

Kretanje broja prodajnih objekata i zaposlenih u kompaniji Delhaize Group u Srbiji

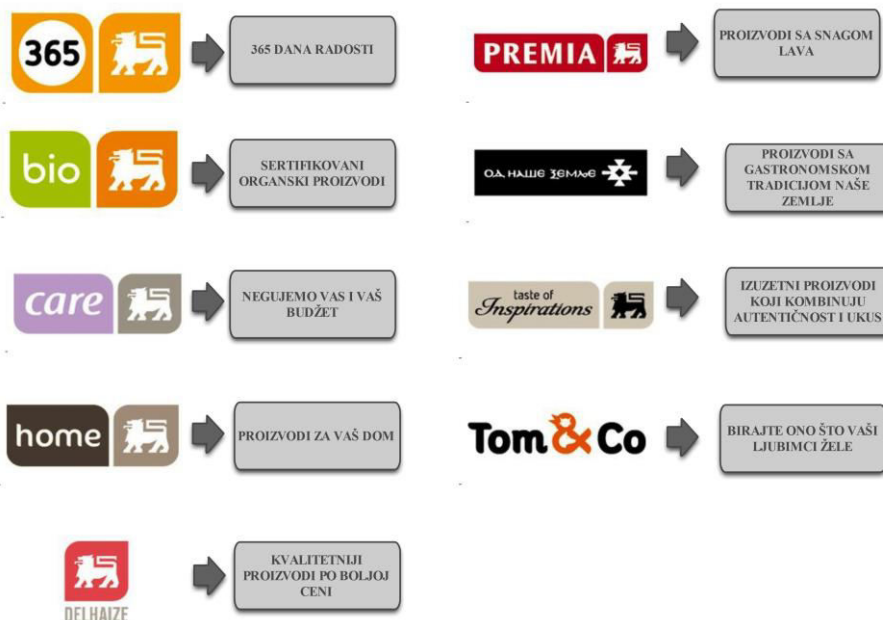
Godina	Broj prodavnica	Broj zaposlenih
2011.	366	10.890
2012.	363	10.860
2013.	381	10.716

Napomena: Preuzeto od: Annual Report 2013, Delhaize Group

Prethodno je naglašeno da su neki od osnovnih razloga interesovanja kompanije Delhaize Group za Delta Maxi bili odlična lokacija prodavnica i široko rasprostranjena prodajna mreža. Zadržane su stare forme prodavnica, Mini Maxi, Maxi, Tempo i Tempo express, uz dalje poštovanje principa lokacijske diferencijacije. Na kraju 2015. godine Delhaize Group je u Srbiji posedovala ukupno 396 prodajnih objekata.

Mini Maxi i Maxi objekti vrše prodaju prehrambenih proizvoda uz skroman asortiman proizvoda opšte namene koji se mogu pronaći jedino u Maxi objektima. U Tempo i Tempo Express objektima se pored prehrambenih proizvoda može pronaći i tehnička roba uz izuzetno velik broj raspoloživih artikala u Tempo objektima, odnosno ograničen asortiman u Tempo express prodavnicama.

Za Delhaize Group se slobodno može reći da je vodeća kompanija po uvođenju privatnih robnih marki u svoj asortiman koje su uticale na pridobijanje pažnje i poverenja mnogih potrošača na ciljnim tržištima. Jedna od osnovnih prednosti pomenutih marki jeste izuzetno povoljan odnos cene i kvaliteta. Mnogi proizvodi su karakteristični za određeno podneblje i razvijaju se u skladu sa željama i potrebama lokalnih potrošača (Annual Report, 2013).



Slika 2. Privatne robne marke kompanije Delhaize Group u Srbiji

U okviru prezentovanih marki proizvoda mogu se naći artikli iz kategorije prehrambenih proizvoda, proizvoda za negu i higijenu, za upotrebu u domaćinstvu, zatim tradicionalnih proizvoda, proizvoda iz organske proizvodnje, ekskluzivnih prehrambenih proizvoda, hrane za kućne ljubimce i visokokvalitetnih proizvoda koji su povoljniji u odnosu na lokalne brendove. Recimo, *Premia* robna marka je dobitnik nagrade „Najbolje iz Srbije u 2012”, a njeni kreatori ove proizvode porede sa snagom lava. Reč je o proizvodima koji su nastali uz poštovanje kriterijuma kvaliteta, asortimana, dizajna i ambalaže, a koji se pri tom mogu priuštiti po veoma pristupačnim cenama (www.maxi.rs).

5.3. ETIČKO POSLOVANJE – “ISPRAVAN NAČIN JE JEDINI NAČIN”

Delhaize Group je marta 2010. godine usvojila “Vodič za etičko poslovanje”, kojeg se od tada pridržavaju svi zaposleni u ovoj kompaniji. U okviru vodiča se jasno ističe da je integritet osnova posvećenosti etičkom poslovanju koje uvažava ili štiti odnose kompanije sa saradnicima, potrošačima, akcionarima, dobavljačima i lokalnim zajednicama (Vodič za etičko poslovanje, 2010). Prema osnovnim principima ove kompanije, svaki zaposleni se prema potrošačima mora ophoditi sa određenom dozom dostojanstva i poštovanja, bez uznemiravanja ili diskriminacije. Prilikom uspostavljanja bilo kog oblika kontakata sa potrošačima, zaposleni su u obavezi da uvek pružaju jasne, tačne i nedvosmislene informacije koje nikako ne mogu dovesti potrošača u zabludu, bez obzira da li je reč o segmentu maloprodajnog odnosa pre realizacije, u toku ili nakon realizacije transakcije.

Delhaize Group jasno ističe svoj stav prema tačnom i pravovremenom informisanju potrošača, navodeći da se pomenuto posebno mora poštovati prilikom sprovođenja različitih marketinških aktivnosti, kao što su, na primer, oglašavanje, odnosi s javnošću, publicitet, unapređenje prodaje, brendiranje, pakovanje proizvoda itd. Zaposlenima koji su zaduženi za realizaciju ovih aktivnosti, izričito se nalaže sledeće:

1. Komunikacija, oglašavanje i obeležavanje proizvoda moraju biti zasnovani na istinitim informacijama i usklađeni sa važećim propisima.
2. Saradnici ne smeju širiti neistine o konkurentima ili konkurentskim proizvodima.
3. U oglašavanju treba izbegavati poruke, prikaze i opise koji bi mogli biti uvredljivi za kupce ili saradnike kompanije na onoj teritoriji na kojoj se vrši oglašavanje (Vodič za etičko poslovanje, 2010).

Brinući o svojim potrošačima i štiteći njihove interese, Delhaize Group, kao vodeći trgovac na malo prehrambenim proizvodima u Srbiji, strogo vodi računa o ispravnosti proizvoda, pa i saradnike za proizvodnju ili distribuciju obavezuje

svojim internim pravilima i propisima, kao i zakonskim odredbama Republike Srbije u oblasti ispravnosti prehrambenih proizvoda, a sve u interesu zaštite zdravlja i povećanja zadovoljstva svojih potrošača.

6. ZAKLJUČAK

Trgovinska delatnost je druga po redu privredna grana za koju strani investitori već godinama pokazuju najveće interesovanje u Srbiji, a trgovina na malo predstavlja veoma atraktivnu oblast ulaganja, s obzirom da je izvršena transformacija tradicionalnog načina poslovanja i uvedene savremene tehnike obavljanja maloprodaje, uz posebno pridavanje važnosti zaštiti potrošača. Poslednjih godina, trgovinska delatnost se suočava sa mnogobrojnim izazovima, kao što su porast značaja elektronske trgovine, razvoj novih oblika trgovine na malo, uvođenje modernih tehnologija, kao i nagli rast konkurencije, pre svega usled priliva SDI u ovu oblast. Upravo veći broj stranih učesnika podstakao je i razvoj savremenih oblika poslovanja koji su sve više prilagođeni novim i raznovrsnim potrebama potrošača. Ulaganjima u okviru trgovinske delatnosti strani investitori su realizovali daleko više projekata nego što je to bio slučaj u oblasti proizvodnje, ali je priroda delatnosti takva da je istovremeno obezbeđeno daleko manje novih radnih mesta u odnosu na broj novih radnih mesta otvorenih u proizvodnim preduzećima.

Delhaize Group predstavlja jednog od vodećih stranih investitora u Srbiji, prema iznosu uložених sredstava, a sudeći po prihodu koji ostvaruje na srpskom tržištu zauzima leadersku poziciju među lokalnim tržišnim učesnicima u okviru trgovine na malo prehrambenim i ostalim proizvodima. Tradicija u poslovanju od preko jednog veka i opstanak na surovom tržištu maloprodaje, garanti su pouzdane usluge i kvaliteta proizvoda ove kompanije. Kompanija posluje na tržištima SAD, Belgije, Indonezije i regiona jugoistočne Evrope, odnosno Grčke, Rumunije i Srbije. Tokom 2015. godine najveći rast je ostvarila na tržištu jugoistočne Evrope, gde je realizovano skoro 14% ukupne prodaje kompanije. U regionu jugoistočne Evrope, Delhaize Group poseduje 1.208 prodajnih objekata, zapošljava 33.133 poslovna saradnika i ostvaruje godišnji prihod od 3.148 miliona evra. Na kraju 2013. godine, ova kompanija je u Srbiji zapošljavala 10.716 radnika i posedovala 381 prodajni objekat čiji je broj do kraja 2015. godine porastao na 396.

Neki od najvažnijih rezultata koje je Delhaize Group do sada ostvarila jesu održivost privatne robne marke koja se ogleda u podršci održivoj poljoprivrednoj proizvodnji i zdravoj hrani, kretanje ka nultoj količini otpada, zapošljavanje radne snage koja najbolje karakteriše lokalne zajednice u kojima kompanija posluje, kao i rad na smanjenju uticaja jednog od glavnih faktora klimatskih promena u ovom sektoru – emisije sistema hlađenja. Za Delhaize

Group se slobodno može reći da je vodeća kompanija po uvođenju privatnih robnih marki u svoj asortiman, a koje su uticale na pridobijanje pažnje i poverenja velikog broja potrošača na ciljnim tržištima. Zaposleni u ovoj kompaniji teže poštovanju svih aspekata politike zaštite potrošača i pružanju kvalitetne prodajne usluge, s ciljem privlačenja novih i obezbeđenja potpunog zadovoljstva aktuelnih potrošača. Jedan od ciljeva kompanije jeste da je aktuelni i potencijalni potrošači na srpskom tržištu prepoznaju kao lidera održivog i etičkog poslovanja koji kontinuirano zadovoljava potrebe svojih potrošača, jer jedino potpuno zadovoljan potrošač, čiji su motivi otkriveni i interpretirani na pravi način, čije su želje uvažene i najrazličitije potrebe zadovoljene, čije zdravlje nije ugroženo, a bezbednost je pri tom zagarantovana, može postati veran potrošač u budućnosti.

REFERENCE

- Delhaize Group. (2010). *Vodič za etičko poslovanje*.
- Delhaize Group Acquisition Delta Maxi Group. (2011). Belgrade. March 3, Press Conference.
- Delhaize Group. (2013). *Annual Report 2013*.
- Delhaize Group. (2014). *Annual Report 2014*.
- Delhaize Group. (2015). *Annual Report 2015*.
- Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing Management*. Financial Times/Prentice Hall.
- Grandov, Z., Stankov, B., & Đokić, M. (2013). Application of a statistical method for detecting linear trend (used) to calculate the value of FDI inflows in Serbia and Croatia. *EMC Review - časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 3(2),
- Grandov, Z., Stankov, B., & Đokić, M. (2015). Researching of consumer satisfaction with services of Delhaize Group in Serbia. *EMC Review - časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 5(2),
- Grandov, Z., Stankov, B., & Roganović, M. (2014). Uperedna analiza faktora koji podstiču inostrane investitore na direktna ulaganja u Srbiji i Rumuniji. *Škola biznisa*, 2, 141-169.
- Ilić, A., Pejčić, D., & Capital, A. (2011). Persektive trgovine na malo - čekajući Nemce. *B&F*, 81.
- Pine, B.J., Peppers, D., & Rogers, M. (1995). Do you want to keep your customer forever?. *Harward Business Review*, March/April.

Peppers, D., & Rogers, M. (2000). Build a one-to-one learning relationship with your customers. *Interactive Marketing*, 1(3).

Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships*. Hoboken-New Jersey: John Wiley and Sons.

Ryba, M. (2012). *Maloprodaja u Srbiji - teška vremena stvaraju nove prilike*. Preuzeto sa www.jatrgovac.hr, 2016 Apr 30.

Stanković, J. (2010). Mesto i uloga potrošača u savremenoj maloprodaji. U: Zbornik radova naučnog skupa sa međunarodnim učešćem *Sinergija 2010* (565-573). Univerzitet Singidunum, Beograd.

Zakon o trgovini. *Službeni glasnik Republike Srbije*, (2010) 53, 10/13.

Preuzeto sa <http://www.stat.gov.rs>

Preuzeto sa www.delhaizegroup.com.

Preuzeto sa www.maxi.rs.

Preuzeto sa www.pks.rs.

Primljeno: 02.02.2017.

Odobreno: 10.02.2017.