

Proces internacionalizacije maloprodajnih mreža

UDK: 339.94:658.87

Iva N. Joksimović

“Delta sport“ u Beograd

Rad se fokusira na analizu izgradnje i pozicioniranja brenda zasnovanog na internacionalnim maloprodajnim mrežama. Pojmovi iz oblasti brendiranja su polazna tačka rada, kao i identifikacija ključnih vrednosti za uspešno pozicioniranje brenda.. Osvrt na maloprodajno okruženje je prikazan kroz razvijanje modela upravljanja maloprodajom sa definisanjem maloprodajnog mesta, konkurencije, potrošača i proizvoda. U radu je posebna pažnja posvećena istraživanju razvoja internacionalnih maloprodajnih lanaca i ključnih elemenata za uspešno pozicioniranje i profitabilnost istih. Stvaranje profitabilnog brenda maloprodaje u velikoj meri zavisi od strategije koja se koristi za izgradnju i njegovo pozicioniranje

1. Uvod

Internacionalizacija maloprodajnih aktivnosti je kompleksan proces, koji se u poslednjim godinama rasprostranio. Ovaj proces internacionalizacije ima sve veći uticaj na korporativne strategije i proširio je svoje efekte na razvoj maloprodajnog sektora. Veličina, oblik i funkcija procesa su se u potpunosti promenili. Model maloprodajne internacionalizacije mora da obuhvati proces koji prožima celokupnu maloprodajnu firmu, utiče na aktivnosti konkurenata i menja okruženje u kome firma i njeni konkurenti posluju. Internacionalizacija, kada se posmatra kao proces, omogućava maloprodajnoj firmi eksploataciju inovacije, a time i rast i razvoj.

Okvir procesa se može prikazati hipotetički tako da se sastoji od brojnih veličina. Ove veličine (dimenzije) se mogu odnositi na:¹

- Sadržaj procesa,
- Rezultate procesa i
- Okvir procesa.

Postoje tri dimenzije, koje se odnose na **sadržaj procesa**:

- Oblik procesa internacionalizacije;
- Privremene faze ili redosled kroz koji proces prolazi;
- Transformacije resursa i prenosi tehnologije unutar procesa.

Dimenzija ili veličina koja objedinjava **rezultate procesa jeste**:

- Rezultati procesa.

Tri veličine koje se mogu razmatrati, a odnose se na **okvir procesa su**:

- Sistem vrednosti na kojima se baziraju menadžerske odluke;

- Obim procesa;
- Preovladavajući uslovi okruženja i situacioni uslovi.

Ovih sedam sugerisanih veličina procesa su u interakciji, ali je korisno razmotriti svaku na način tako da se pokuša okarakterisati proces.

2. Dimenzije sadržaja procesa internacionalizacije maloprodajnih mreža

Oblik procesa internacionalizacije maloprodajnih mreža

Moguće je razlikovati četiri široka oblika procesa međunarodnih maloprodajnih aktivnosti: funkcionalan, prostorni, vremenski i strukturni.

Funkcionalan oblik procesa se odnosi na funkcije na koje utiče aktivnost internacionalizacije. Dominantan funkcionalan oblik procesa je poslovanje prodajnih punktova – prodavnica u zemlji, koja nije zemlja porekla firme (inostranstvo). Ostali funkcionalni oblici procesa internacionalizacije uključuju upotrebu drugih resursa koje pruža druga zemlja. Obično su ovi resursi proizvodi za preprodaju, a koji mogu uključiti stavke, usluge i rad, koji se koriste u maloprodajnoj firmi. Traženje izvora snabdevanja stavki za preprodaju na međunarodnom nivou je odavno ustanovljeno i uključuje sve veće obime roba kako se povećava međunarodna trgovina. Traženje izvora snabdevanja stavki na međunarodnom nivou koje koristi firma, uključuje, na primer, kompjutersku opremu, logističku opremu, materijale za ambalažu, vozila, konsultantske usluge, itd. Upotreba međunarodno mobilne radne snage i međunarodni kapital primeri su drugih ulaznih resursa, koji predstavljaju različite funkcionalne oblike procesa internacionalizacije.

Prostorni oblik procesa uključuje način na koje informacije prolaze kroz geografski prostor, prirodno odlu-

¹ [1] Dawson J, Larke R, Mukoyama M: "Strategic Issues in International Retailing", Routledge, London, 2006.

ka u odnosu na prostor, prostorno širenje znanja, te kako se investicija prostorno raspoređuje. Primeri su: „način“ da se prostorna mreža prodavnica kreira tako da povećava tržišnu moć maloprodavca, „način“ da se informacije šire kroz potrošačko telo na „inostranom“ tržištu i „način“ da se kreiraju prostorne mreže snabdevanja putem regionalnih distributivnih centara za mrežu prodavnica. Na globalnom nivou, vidi se ovaj oblik procesa na primeru kako je IKEA formirala prodavnice u 32 zemlje, otvaranjem svake prodavnice putem direktne investicije.

Vremenski oblik procesa se odnosi na period njegove aktivnosti, brzinu pri kojoj se posluje i obim do kojeg je cikličan, fazni ili ponovljen tokom vremena. Neki maloprodavci su uključeni u međunarodnu aktivnost duži period vremena (na primer "C&A" u Evropi) Za ostale je to nedavna aktivnost, iako je maloprodavac mogao postojati dugo vremena (na primer, "Marks & Spencer" je prolazio kroz proces istraživanja tržišta, ulaska na tržište, razvoj prodavnice, a zatim izlaska, od značajnog dela njegove međunarodne aktivnosti, nešto malo više od 20 godina). Korporativne aktivnosti učenja (uhodavanja) vezane za inostrana preduzeća maloprodavaca imaju jasnu vremensku dimenziju sa nekim firmama, koje mogu da uče brže od ostalih. "Carrefour" je, na primer, stupio na nekoliko tržišta i brzo naučio da li je tržište imalo potencijal za budući razvoj; ako to nije bio slučaj, povlačenje je bilo relativno brzo, kao što je bilo to u SAD, Velikoj Britaniji, Nemačkoj i Japanu. Unutar firme, stoga, mogu se videti različite vremenske linije razvoja u različitim zemljama, pa tako postoji kompleksan vremenski oblik za proces.

Strukturni oblik procesa se odnosi na strukturu firme i njena tržišta i promene vezane za proces internacionalizacije. Struktura u ovom kontekstu je spona odnosa koji postoji između promenljivih veličina (varijabli), koje definišu firmu i njeno tržište. Stoga, struktura troškova, struktura procesa upravljanja, odnosi sa dobavljačima, konkurencija u sektoru, itd, čine zajedno ukupnu strukturu. Internacionalizacija uzrokuje promene u ovoj strukturi. Primer ovog oblika procesa je promena u odnosima sa dobavljačima, koja se desila kada je "Promodes" ušao u grčki prehrambeni sektor. "Promodes" traži duže periode za plaćanje i niže cene od svojih grčkih dobavljača, nego što je to ranije bio slučaj, pa kada je ovo postignuto, grčki maloprodavci su tražili slične uslove od dobavljača.

Sva četiri aspekta sadržaja procesa postoje istovremeno, u interakciji su, pa tako pomažu definisanju specifične prirode generičkog procesa, koji je povezan sa određenim događajima internacionalizacije.

Faze procesa internacionalizacije maloprodajnih mreža

Proces maloprodajne internacionalizacije se može hipotetički prikazati tako da se sastoji od redosleda faza. Prelaz iz jedne faze u sledeću je okarakterisan različitim nizom aktivnosti. Određeni tip aktivatora (pokretača) ili katalizatora će verovatno označiti kretanje iz jedne faze u narednu. Ključne faze su:²

- Pred-ulazak,
- Ulazak,
- Razvoj nakon ulaska,
- Asimilacija,
- Izlazak.

Količina vremena u svakoj fazi je veoma promenljiva po firmama i tržištima. Menadžerska aktivnost je takođe veoma različita u svakoj fazi. Postoji značajan broj istraživanja o aspektima pre ulaska i ulasku na tržište, naročito različitim mehanizmima ulaska, te prednostima i nedostacima svakog. Takve studije su korisne, ali predstavljaju samo jedan deo ukupnog procesa internacionalizacije. Faze asimilacije i izlaska efikasno označavaju različita završna stanja procesa internacionalizacije. Asimilacija se dešava kada dolazi do promene firme, kao inostrane firme u domaću firmu. Izlazak može biti više tipova, počev od kompletnog povlačenja, do smanjenih nivoa aktivnosti.

		OBLIK PROCESA			
		Funkcionalni	Prostorni	Vremenski	Strukturni
FAZE PROCESA	Pred-ulazak	Pregled znanja, Istraživanje tržišta	Istraživanje lokalnog tržišta	Obim ranijih iskustava	Evaluacija strategije
	Ulazak	Projekat formule	Izbor tržišta	Tajming ulaska	Metod ulaska, Odnosi sa isporučiocima
	Razvoj nakon ulaska	Razvoj maloprodajnog brenda, Prenos znanja u centralu	Razvoj mreže	Brzina ekspanzije	Menadžment strukture troškova, Konkurentske aktivnosti
	Asimilacija	Društvena integracija firme	-	Pokretač za osnivanje nezavisne firme	Kreiranje zavisnog preduzeća
	Izlazak	-	Zatvaranje prodajnih jedinica	-	Prodaja poslovanja drugom maloprodavcu

Slika 1. Oblik procesa

² Burt S, Mellahi K, Jackson P, Sparks L: "Retail Internationalization and Retail Failure", *International Review of Retail*, Vol. 12, 2002.

Transformacija resursa i prenos znanja unutar procesa internacionalizacije maloprodajnih mreža

Proces internacionalizacije uzrokuje transformaciju resursa unutar firme dok ona posluje na inostranom tržištu. Ovaj proces transformacije često uključuje neki oblik prenosa znanja unutar firme i od firme, koja se internacionalizuje na inostranom tržištu.

Transformacija se dešava putem različitih ekonomskih i društvenih mehanizama, koji rade na različite načine u inostranom kontekstu, u odnosu na domicilni. Primeri ovih mehanizama su:³

- Ekonomije skale, obima i imitacije rade pri različitim brzinama i različitim intenzitetom u različitim zemljama. Ekonomije skale u kupovini se odnose na veličinu tržišta i strukturu sektora snabdevanja, od kojih oba značajno variraju u svim zemljama.
- Društveni mehanizmi komunikacije i odlučivanja unutar firme variraju od zemlje do zemlje. Obim lokalne kontrole varira kod firme i od zemlje do zemlje unutar firme. Na primer, "Lidl", maloprodavac sa diskontom na prehrambene proizvode, ima veoma centralizovan sistem menadžerske kontrole dok "DM", maloprodavac sa diskontom na medicinske proizvode, ima veoma decentralizovanu strukturu odlučivanja.
- Razlike u transakcionim troškovima vezane za odluke o alternativnim organizacionim strukturama, na primer, sa franšiznim poslovanjem, podružnice ili zavisna preduzeća u potpunom vlasništvu i zajednička preduzeća. "Marks & Spencer" je koristio različitu organizacionu strukturu u različitim zemljama kod priznavanja različitih transakcionih troškova.
- Varijacije unutar zemlje u društvenim mehanizmima odnosa moći, koji upravljaju interakcijom sa spoljašnjim okruženjem potrošača, firme i agencije za javnu politiku. Zapadni maloprodavci, koji ulaze u Kinu, pronašli su teškoću prilagođavanja različitoj prirodi društvenih odnosa i odnosa moći, čak i u toj meri da su se neki, naročito "Ahold" i "Obi", povukli sa tržišta.
- Razlike u menadžerskim sposobnostima relevantnog kapaciteta da posluje u različitoj zemlji i da prenesu organizacione sposobnosti na cela tržišta. Obim međunarodne perspektive i međunarodne kulture firme će uticati na prirodu percepcija različitih zemalja, te će uticati na mehanizme, koji su zaživeli u praksi za razvoj menadžerskog znanja i njegovog prenosa. U ovom po-

gledu, mogu se uporediti "IKEA" i "Boots". "IKEA" ima jaku opredeljenost za internacionalizaciju, dok se kapaciteti prenose međunarodno, uprkos zajedničkim osobinama asortimana stavki u prodavnicama. U "Boots"-u je postojala, tokom mnogo godina, istorija neuspele međunarodne ekspanzije sa očiglednom nesposobnošću da posluje u drugim zemljama, te očigledno nizak nivo posvećenosti inostranim poslovima.

Ova dimenzija transformacije resursa je od naročitog značaja, zato što se bavi prirodom maloprodavčevog „proizvoda“ na inostranom tržištu. Maloprodavac će biti iskusan i imaće znanje u radu formata, koji je prilagođen zemlji odakle potiče, pa je to njegova tzv. „formula prodavnice“. Ovo se potom prenosi na novo tržište, firma će imati svoju sopstvenu formulu, pa će se prilagoditi na neznatno drugačiji način tržištu. Formula će se takođe prilagođavati kako se stiče iskustvo na inostranom tržištu.

Prenos znanja će biti različit kada maloprodavac formira pojedinačne prodavnice, odakle maloprodavac kupuje postojeću firmu. Ovo se može ilustrovati "Tesco"-vim međunarodnim poslovanjem hipermarketa. U Poljskoj je "Tesco" ustanovio svoju formulu hipermarketa, prenosom znanja na poljsko tržište iz iskustava u Velikoj Britaniji, kao i drugih centralno-evropskih tržišta, gde ima poslove. Pored toga, "Tesco" je 2002. godine kupio lanac "HIT" hipermarketa. U kupovini ovih "HIT prodavnica" i njihovoj promeni na "Tesco"-vu formulu, postoji ponovo prenos znanja, ali takav na koji utiče formula, koju je izveo prethodni vlasnik.

U ovoj transformaciji resursa i prenosu znanja, postoje različiti aspekti:⁴

- Prenosi u firmi koji su potrebni za ustanovljavanje nove formule na novom tržištu - kako u pojedinačno razvijenim, tako i u kupljenim prodavnicama;
- Prenosi znanja unutar firme, koje je stečeno iz iskustva na novom tržištu;
- Prenosi u druge firme i iz drugih firmi, koje posluje na istom tržištu.

Ova tri aspekta transformacije resursa i prenosa tehnologije funkcionišu na dva nivoa u pogledu operativnih aspekata firme:

³ [5] Dawson J: "Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization, *British Journal of Management*, 12 (4), 2001.

⁴[9] Dawson J, Larke R, Mukoyama M: "Strategic Issues in International Retailing", Routledge, London, 2006.

1. Nivo ključnog ili osnovnog formata i odnosi koji ga definišu, kao i njegov razvoj, na primer hipermarket, prodavnice koje pružaju pogodnost potrošačima, itd.
2. Promene formata koje izvrši firma da bi ga načinila formulom, te firme na određenom tržištu.

3. Dimenzije rezultata procesa internacionalizacije maloprodajnih mreža

Osim pitanja, koja su interna za firmu i deo aktivnosti odlučivanja unutar firme, postoji niz pitanja koja treba razmotriti u modelu procesa internacionalizacije u trgovini (maloprodajnim aktivnostima), koja se odnose na ishod procesa u njegovim različitim fazama. U razmatranju uticaja internacionalizacije, neophodno je razlikovati:⁵

- Tipove uticaja
- Procese uticaja i
- Nivo intenziteta uticaja.

4. Dimenzija okvira procesa internacionalizacije maloprodajnih mreža

Faktori okvira procesa internacionalizacije maloprodaje, mogu se hipotetički prikazati kao posredujući uticaji koji oblikuju proces. Ove okvirne veličine postoje i izvan procesa internacionalizacije, ali utiču na sadržaj i rezultate.

Menadžerski sistemi vrednosti

Na funkcionisanje procesa internacionalizacije u maloprodajnim aktivnostima utiču menadžerske kulture, kako firme, tako i zemlje. Menadžerski stilovi se razlikuju kao reakcija na istorijske i kulturne faktore, koji podržavaju sisteme društvene vrednosti. Ovo je naročito slučaj u maloprodajnim aktivnostima, kao što je ranije istaknuto, gde je važna veza između menadžerske kulture i potrošačke kulture. U kontekstu nacionalnih maloprodajnih aktivnosti, barem četiri glavna, ali različita menadžerska stila se mogu hipotetički pri-

<i>Inovacija koja utiče na strukturu kanala prodaje</i> <i>Novi odnosi u lancu prodaje</i> <i>Promene ponašanja u lancu</i> <i>Nove funkcije uvedene u kanal</i>			<i>Inovacija u konkurentskoj aktivnosti</i> <i>Dotatna investicija</i> <i>Poboljšana produktivnost sredstava</i> <i>Katalizator za sektoralno restrukturiranje</i> <i>Nova konkurentska ponašanja</i>	
Promene u efikasnosti lanaca potražnje			Promena u sektoralnoj konkurentnosti	
<i>Gubitak starih vrednosti</i> <i>Prenos kulture</i>	Promene u društveno-kulturnim vrednostima	Uticaji maloprodajne internacionalizacije	Reakcija javne politike na nacionalne i međunarodne agencije	<i>Ograničenja u pogledu vlasništva</i> <i>Barijera za ulazak</i> <i>Ograničenja u korporativnom ponašanju</i>
	Performansa firme		Povećana pismenost potrošača	
<i>Profitabilnost novog tržišta</i> <i>Promenjen funkcije troškova</i> <i>Profit se šalje centrali</i> <i>Novo menadžersko znanje</i> <i>Povećan obim poslovanja</i> <i>HRM prilike za razvoj (kadrovi)</i> <i>Statusni uticaji</i>			<i>Šire znanje o proizvodu od strane potrošača</i> <i>Bolje razumevanje marketinga</i> <i>Novi potrošački koncepti</i> <i>Poštovanje kulturnih razlika i različitosti</i>	

Slika 2. uticaja internacionalizacije

Svaki od ovih tipova uticaja ima srodne procese tako da su, na primer, procesi tržišnog menadžmenta i menadžmenta maloprodajnih poslova važni u određivanju konkurentskih uticaja, dok su kritični procesi menadžmenta kanala prodaje i logistike, menadžmenta tehnologije tokova i menadžmenta dobavljača važni za promene u efikasnosti lanca potražnje. Postoje jasne interakcije između ovih rezultata i internih aspekata procesa internacionalizacije, naročito transformacija resursa i prenosa znanja u firmi.

kazati: severnoamerički, evropski, azijski i islamski. Ovi stilovi menadžerske kulture su široka nad-generalizacija suptilnih efekata kulture na menadžerske metode, dok svaki stil sadrži neke značajno različite kulturne pristupe. Stoga, unutar područja evropske menadžerske kulture, moguće je diferencirati razlike u menadžerskoj i potrošačkoj kulturi. Na primer, mogu se adekvatno diferencirati različiti stilovi u firmama na bazi makro regiona, na primer: Mediteranski, Skandinavski, Francuski i Anglosaksonski. Mnogi stručnjaci su davali argumente da, na primer, postoji hipermarket francuskog stila, koji simboliše "Carrefour", te anglosaksonski stil kojeg simboliše "Tesco". Međusobna

⁵ [9] Dawson J, Larke R, Mukoyama M: "Strategic Issues in International Retailing", Routledge, London, 2006.

”igra” između potrošačke-tržišne kulture i kulture firme je kompleksna.

U pogledu maloprodajne internacionalizacije, relativno malo evropskih maloprodavaca je bilo uspešno u Severnoj Americi i to su bili oni koji su usvojili američki stil menadžmenta. Evropski maloprodavci su bili uspešniji u svojim međunarodnim kretanjima unutar Evrope. Malo američkih maloprodavaca je bilo uspešno u Evropi, kada su ostajali dosledni američkom menadžerskom stilu. Američki maloprodavci su pokazali preferenciju ka Kanadskom tržištu. Azijski maloprodavci, uz malo izuzetaka, ostali su unutar azijskih zemalja.

Menadžerski stil je manifest u mnogim osobinama trgovine, uključujući kreiranje poslovne formule, odnosa sa klijentima, te interakcijama sa klijentima, upravljanje znanjem i prenos znanja, tehnološku reaktivnost i prirodu inovacije. Na proces maloprodajne internacionalizacije veoma veliki uticaj vrše kulturni stil firme, koja se internacionalizuje i kulturne vrednosti menadžerskih struktura.

Obim procesa internacionalizacije maloprodajnih mreža

Bilo koji model procesa maloprodajne internacionalizacije se mora prilagoditi faktoru obima. Veličina firme, veličina prodavnice i veličina tržišta imaju uticaja na način na koji se obavlja proces.

Međunarodna kretanja firmi neizbežno umanjuju prihode firmi, dok veće firme imaju veću sposobnost prilagođavanja ovom smanjenju. Prenos oskudnih menadžerskih resursa iz domaćeg poslovanja u inostrano poslovanje je verovatnije moguće u većim firmama. Isto je tako verovatnije da je proces lokacijske akvizicije za manje jedinice na inostranom tržištu lakši i jeftiniji nego akvizicija lokacija za velike prodavnice. Veličina tržišta utiče, između ostalih faktora, na stepen posvećenosti ili opredeljenosti koji može imati firma na novom tržištu i nivo resursa, koje je firma voljna da rasporedi na to tržište.

Preovladavajući uslovi okruženja i situacioni uslovi

Finalan relevantni faktor uticaja odnosi se na preovladavajuće uslove okruženja u novim i matičnim zemljama. Ovo utiče na brzinu pri kojoj faza procesa funkcioniše, rezultate procesa, reaktivnost na menadžerski stil, oblik procesa i mehanizme za transformaciju resursa i prenos znanja.

Nivo potrošačkog bogatstva može biti značajan faktor u ovom pogledu. Bogatstvo nije ravnomerno raspoređeno, tako da će na prostorni model ili patern razvoja

međunarodnog maloprodavca, uticati prostorne razlike u bogatstvu i potrošačkoj moći. U kretanjima zapadnoevropskih maloprodavaca u Centralnu Evropu devedesetih godina, firme su se prvo kretale u glavne gradove sa koncentracijom potrošačke moći potrošača. Postoji nekoliko drugih aspekata potrošačkog okruženja koji utiču na proces internacionalizacije, na primer, struktura domaćinstva i porodični odnosi, trajno i kućno vlasništvo, raspoloživost ličnog prostora za život itd. Mnogi drugi aspekti preovladavajućeg okruženja su takođe relevantni. Na primer, osnovna nacionalna kultura će verovatno imati dubok i dugotrajan proces internacionalizacije. Ostali faktori okruženja mogu biti kratkoročniji, na primer, problemi logistike za inostrane maloprodavce na određenom tržištu. U svim slučajevima, međutim, ono što je značajno je menadžerska percepcija ovih aspekata, kao aspekata njih samih. Na ovu menadžersku percepciju će uticati menadžerski stil firme.

5. Zaključak

Tokom poslednje dve decenije dvadesetog veka, internacionalizacija maloprodajnih lanaca postala je svakodnevnica, te je međunarodni aspekt maloprodajnih lanaca evidentiran po mnogim elementima: načinima funkcionisanja prodavnica, korišćenju radne snage iz drugih zemalja, usvajanju i sprovođenju inostranih ideja i korišćenju inostranog kapitala.

Kao najevidentniji dokaz o internacionalizaciji maloprodaje prikazano je prisustvo stranih prodavnica (brendova) u jednoj zemlji i naglašeno da je internacionalizacija maloprodajnih lanaca mnogo opsežniji pojam. Istraženi su vremenski i prostorni spekt, kao bitni kod različitih kultura i okruženja i oni predstavljaju osnovu od koje kreće analiza celokupnog aspekta internacionalizacije maloprodaje.

LITERATURA

- [1] Dawson J, Larke R, Mukoyama M: ”Strategic Issues in International Retailing”, Routledge, London, 2006.
- [2] Burt S, Mellahi K, Jackson P, Sparks L: ”Retail Internationalization and Retail Failure”, International Review of Retail, Vol. 12, 2002.
- [3] Mellahi K, Jackson P, Sparks L: ”An Exploratory Study into Failure in Successful organizations”, British Journal of Management, Vol. 13, 2002.
- [4] Currah A, Wrigley N: ”Networks of Organizational Learning and Adoption in Retail TNCs”, Global Networks, 4 (1), 2004.
- [5] Dawson J: ”Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization”, British Journal of Management, 12 (4), 2001.

- [6] Dawson J, Larke R, Mukoyama M: "Strategic Issues in International Retailing", Routledge, London, 2006.
- [7] Wrigley N, Coe N.M, Currah A: "Globalizing Retail: Conceptualizing the Distribution-based Transnational Corporation (TNC), Progress in Human Geography, 29 (4), 2005.
- [8] Florida R, Kenny M: "Transfer and Replication of Organizational Capabilities", Oxford University Press, 2002.
- [9] Dawson J, Larke R, Mukoyama M: "Strategic Issues in International Retailing", Routledge, London, 2006.
- [10] Nisbett R. E: "The Geography of Thought", Free Press, New York, 2003.
- [11] Ducroq C: "La nouvelle distribution", Dunod, Paris, 2003.
- [12] Bennett R: "International Marketing", Kogan Page, London, 2005.
- [13] Burt S, Mellahi K, Jackson P, Sparks L: "Retail Internationalization and Retail Failure", International Review of Retail, Vol. 12, 2002.
- [14] Fill C: "Marketing communication", FT Prentice Hill, Harlow, 2005.
- [15] Filipović V, Kostić - Stanković M: "Marketing menadžment", FON- Menadžment, Beograd, 2007.
- [16] Hollensen S: "Global Marketing - A Decision-oriented approach", Prentice Hall, London, 2007.
- [17] McGoldrick P: "Retail Marketing", The McGraw-Hill Companies, London, 2002.
- [18] Pahalad C.K, Ramaswamy V: "The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers", Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- [19] Petkovic G: "Modeli za donošenje odluka u trgovini", Ekonomski fakultet Beograd, 1998.
- [20] Podnar K, Golob U: "CSR expectations: the focus of corporate marketing, Corporate Communications", International Journal, 2007.
- [20] Rakita B: "Međunarodni marketing", Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.
- [21] Walters D, Hanrahan J: "Retail Strategy, Planning and Control", Macmillan Business, 2000.
- [22] Wrigley N, Coe N.M, Currah A: "Globalizing Retail: Conceptualizing the Distribution-based Transnational Corporation (TNC), Progress in Human Geography, 29 (4), 2005.