UNIVERZITET CRNE GORE

EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA

**CASE STUDY**

****

**Profesor: Studenti:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Prof. dr Andjelko Lojpur |  | Almin Smaković 57/17 |
|  |  | Miloš Radulović 45/17 |
|  |  | Stevan Rovčanin 24/17 |

Podgorica, januar 2018. godine

Sadržaj:

[1. OSNOVNE INFORMACIJE O DJELATNOSTI KOMPANIJE VOLI 3](#_Toc503694153)

[2. SITUACIONA ANALIZA 7](#_Toc503694154)

[2.1 Analiza makrookruženja i faktori konkurencije 7](#_Toc503694155)

[2.2 Analiza Paretovih 5 konkurentskih sila 8](#_Toc503694156)

[2.3 SWOT analiza 9](#_Toc503694157)

[3. EVALUACIJA STRATEGIJE KOMPANIJE “VOLI” SA POSEBNIM OSVRTOM NA USLUŽNI PROCES 10](#_Toc503694158)

[3.1. Evaluacija strategije 10](#_Toc503694159)

[3.2. Osvrt na uslužni proces u kompaniji “Voli” 11](#_Toc503694160)

[3.3. Osnovni nedostaci uslužnog procesa i dijagram afiniteta 12](#_Toc503694161)

[3.4. Mjerenje zadovoljstva korisnika 14](#_Toc503694162)

[4. KOMPANIJSKA SPOSOBNOST I PREDLOG MJERA 16](#_Toc503694163)

[4.1. Unapređenje kvaliteta usluga 16](#_Toc503694164)

[4.2. Predlog mjera za unapređenje prodaje 17](#_Toc503694165)

[Zaključak 19](#_Toc503694166)

[Literatura 19](#_Toc503694167)

# OSNOVNE INFORMACIJE O DJELATNOSTI KOMPANIJE VOLI

Nacionalni trgovački lanac Voli[[1]](#footnote-1) odlikuju vrhunska usluga, ugodna kupovina u prijatnom ambijentu i velika ponuda kvalitetnih proizvoda po povoljnim cijenama. Prilagodjavanje željama potrošača i kontinuirana komunikacija dovode svakodnevno veliki broj kupaca u Volijeve markete, što je ujedno i pokazatelj snažne lojalnosti kupaca i potvrda se samo bogatim asortimanom, pristupačnim cijenama i visokim nivoom usluge može steći i zadržati povjerenje kupaca. „*Ukoliko želite bogatiju ponudu,Voli je uvijek najbolje rješenje za vašu veliku porodičnu trgovinu. Kompanija Voli objedinjuje mrežu marketa i najjaču distribuciju u našoj zemlji*.“



U toku svog razvojnog perioda , od lokalno prepoznatljive mreže marketa izrasta u nacionalni trgovački lanac i postaje jedan od prepoznatljivih crnogorskih brendova. Prvi Volijev maloprodajni objekat otvoren je 1995.godine u Podgorici. U godinama koje su uslijedile Voli nastavlja ekspanziju, povećava broj prodajnih mjesta i broj zaposlenih , kontinuirano raste tržišni udio. Nakon objekta u Petrovcu, otvorena je specijalizovana mesara u Podgorici, supermarket u širem centru Podgorice, otvoren je Voli Diskont i Shop, supermarket u Golubovcima, market u strogom centru, kao i na sjevernom ulazu u Podgoricu.

Kao odgovor domaće privrede na izazov nadolazećih inostranih lanaca, Voli je izgradio savremeni i ekskluzivni Tržni centar, prvi tog profila i formata u okvirima naše zemlje, kao i hipermarket u Kotoru. Kompanija Voli, koja se razvila na potpunom razumijevanju potreba svojih kupaca, pravom potvrdom uspješnosti smatra zadovoljstvo i lojalnost svojih potrošača. Volijevi maloprodajni objekti slove za omiljena mjesta porodične trgovine i strukturom svoje ponude zadovoljavaju i najzahtjevnije potrošače. Objekti odišu prepoznatljivom atmosferom i opremljeni su modernom i funkcionalnom opremom, u skladu sa svim savremenim svjetskim standardima.

Jedan od najznačajnijih činilaca uspijeha Volija počiva u kadrovima, jer je ljudski resurs najvažniji resurs svake kompanije. Zato se danas najveća pažnja posvećuje edukaciji i profesionalnom razvoju zaposlenih. Voli ima za cilj kako formiranje i razvoj kadrovske strukture, tako i zadovoljenje potreba zaposlenih. Volijeva porodica, trenutno broji 1600 članova, a sa porastom broja prodajnih mjesta, taj broj će se značajno uvećati.

Preduzetnički duh koji vlada u Kompaniji, pažljiv pristup kvalitetu proizvoda i visok nivo usluge garant su ispunjenja ambicioznog plana razvoja i ujedno i potvrda teze da „Domaći mogu!”

**U poslovanju ključnim faktorima se smatraju**:[[2]](#footnote-2)

* Najbolje lokacije
* Vrhunski kvalitet usluge I visok nivo zadovoljstva kupaca
* Ponuda svježeg asortimana
* Strateška partnerstva
* Distributerstva renomiranih kuća
* Vlastita distribucija

**MISIJA[[3]](#footnote-3) -** Biti najbolji trgovački lanac u regiji koji će biti standard i mjerilo kvaliteta i profesionalnosti u svim segmentima poslovanja – kupcima prvi izbor, zaposlenima poželjan poslodavac, poslovnim subjektima pouzdan partner i društveno odgovorna kompanija. Vrijednosti na kojima temeljimo naš uspjeh su beskompromisni kvalitet, uslužnost, povjerenje, inovativnost I razumjevanje potreba naših kupaca.

**VIZIJA[[4]](#footnote-4) -** biti sinonim za kompaniju koja stalno postavlja više standarde kako u oblasti poslovanja, trgovine i investicija, tako i u oblasti življena i koja, ne samo da uvodi nove navike i trendove, nego ih i predviđa i kreira.

**Voli distribucija -** Ključ uspjeha kompanije Voli je spoj jake maloprodaje i jake distribucije. Kompanija Voli je distributer visoko kvalitetnih proizvoda široke potrošnje čije su robne marke regionalni lideri. Kompanija Voli je ekskluzivni distributer uglednih internacionalnih robnih marki:

|  |  |
| --- | --- |
| * Adriano * Albus * Alpenland * Aptamil * Aza * Bebilac * Belje * Buk * Carnex * Cekin * Cekin Srbija * Dialvi * Dobro * Ekofarm * Hissar * Helena * Hrana I vino * Humanna * Karolina * Kočani | * Kraš * Max Clean * Medela * Mira * Mljekara Maestro * Orlando * Pionir * Prex/Nevex * Plantaže 13 jul * Rubin * Suza * Vinarija Krgović * Vindi * Vindija * Vindon * Vital * Vitaminka * Zbregov * Zott * Zvijezda |

Osnovni zadaci ovog profitnog centra su plasman i podizanje kvaliteta upravljanja proizvodima u distribuciji. Tim visoko motivisanih i obrazovanih ljudi, koji svakodnevno radi na unaprjeđenju odnosa s ključnim kupcima, usmjeren je daljem razvoju distribucije. Voli distribucija dobila je novi zalet. Svojim partnerima osigurava dobro organizovan plasman proizvoda, pruža najbolju podršku, organizuje sprovođenje promotivnih aktivnosti, garantuje fleksibilan pristup zadacima i osigurava maksimalnu zastupljenost na policama uz optimalna ulaganja, koristeći sve benifite vlastite maloprodaje. Voli distribucija ima visoko razvijeni know-how iz područja upravljanja ključnim kupcima, upravljanja kategorijama proizvoda, upravljanja lancem nabavke i trade marketinga, koji kontinuirano usklađuje s trendovima na proizvode koje distribuira u oko hiljadu prodajnih mjesta u Crnoj Gori. Osim maloprodajnih objekata, razvijaju se i ostali distributivni kanali, turizam i ugostiteljstvo, (HORECA), snabdjevanje društvenih organizacija, različite kategorije objekata sportske djelatnosti. Stalan rast prometa distribucija ostvaruje kontinuiranim rastom prodaje, fokusiranim upravljanjem robnim markama, ključnim kupcima, kao i uvrštavanjem novih principala u svoj distributivni portfolio.  U okviru distribucije, osim regionalnih i brand menadžera kao i logistickog tima posluje komercijalni tim, merchanddiser tim, promo tim. Izgrađen je i novi logističko- distributivni centar na ulazu u Podgoricu . Na frekventnoj lokaciji koja se odlikuje odličnom povezanošću sa cijelim regionom. Prostire se na 7000m2 i raspolaže sa 5000 paletnih mjesta u visokoregalnom skladištu. Kapaciteti skladišta su predviđeni za temperaturno osjetljivu robu, servis je na najvišem nivou. Opremljen je najmodernijim sredstvima za manipulaciju i informatičko praćenje, a posebnu pogodnost predstavlja benzinska pumpa unutar kompleksa. Centar posjeduje moderno opremljen prostor za kvalitetnu prezentaciju i promociju distributivnih programa, uključujući Show Room, Press Room i salu za sastanke i multimedijalne projekcije. Prilikom gradnje primjenjivana su sva najsavremenija iskustva centra u inostranstvu, pratili smo sve aktuelne standarde čuvanja, skladištenja i transporta robe.



Kompanija Voli, kao firma sa visoko razvijenim osjećajem društvene odgovornosti je prepoznala značaj ulaganja u razvoj sporta i brigu o mladim naraštajima. Kompanija je ranije bila sponzor crnogorske košarkaške reprezentacija a danas je ponosni sponzor KK Budućnost, koji sa ponosom nosi ime Budućnost Voli. KK Budućnost je najtrofejniji crnogorski klub, iz kojeg je ponikao značajan broj uspješnih igrača i gdje su stasavali internacionalno afirmisani košarkaški stručnjaci.

# SITUACIONA ANALIZA

## Analiza makrookruženja i faktori konkurencije

**Analiza makrookruženja** - Analizom makrookruženja obezbjeđuje dio ključnih informacija koje su od značaja za kreiranje i implementaciju marketing strategije, pa samim tim i pravce djelovanja kompanije u postojećim tržišnim uslovima. Navedena okruženja različito utiču na različite organizacije što prije svega zavisi od tipa i veličine te organizacije. Promjene iz okruženja se reflektuju na više različitih načina, pa je veliki pritisak na menadžere kompanije da adekvatno reaguju na njih. Analiza obuhvata uticaje koji dolaze iz političkog, ekonomskog, pravnog, socio – kulturološkog i tehničko tehnolškoh okruženja.

**Ekonomsko okruženje** - Porast društvenog proizvoda i nacionalnog dohotka nakon oporavka od ekonomske krize. Istovremeno, za očekivati je da će diskrecioni dohodak za dobar dio stanovništva nastaviti da raste sa direktnom reperkusijom na povećanje potrošnje.[[5]](#footnote-5) Činjenica je da postoje i negativni pokazatelji kao što je permanentan rast cijena (inflacija koja će se, u uslovima stabilnosti naftnih derivata, kretati od 1.5 – 3%). Značajno je istaći da promjene u cijeni goriva značajno utiču na ponašanje potrošača, sto ima direktne repekusije na autoindustriju. Međutim, evidentan je i trend nelikvidnosti ukupnog tržišta, prisustvo finansijskih institucija koje svoje kreditne plasmane realizuju uz velika ograničenja i zaštite od nepovraćaja. Ovakve promjene imaju direktan uticaj na ponašanje kupaca.

**Političko okruženje** - Trenutna politička situcija je dosta stabilna. Istaknuta volja za demokratizaciju zemlje i kontinuirnu stabilizaciju političke scene, kao i izgradnju stabilnih državnih institucija. Ova situacija je izuzetno važna iz razloga što na ovoj osnovi ne mogu da se ugroze poslovni odnosi koje kompanija “Voli”njeguje sa parnterima i dobavljačima. Harmonizacija u instrumentima ekonomske politike (harmonizacija poreske i carinske politike, standardizacija i sl.) u integracijama kao što su Evropska unija, Sjeverno-američko udruženje za trgovinu i druge, pored ostalog, olakšaće i poslovanje. Pravno regulatorno okruženje - Donošenjem zakonskih propisa koji uređuju odnose u privredi i društvu i jačaju međunarodne veze Crne Gore, u pravnom smislu se uspostavljaju uslovi privređivanja na novim, stabilnim i sistemskim osnovama.

**Tehnološko okruženje** - Ove promjene su veoma značajne, čak revolucionarne. To je posebno uočljivo kod veoma brze primjene savremenih tehnoloških rješenja u domenu tzv. “informacione tehnologije” koju karakteriše kompjuterizacija i kompjuterska rješenja na proizvodima ali i kod privrednih subjekata. Socio-kulturološko okruženje - Izmjena životnog stila je, svakako, od ključne važnosti. Povećanje životnog standarda ima za posledicu i pojavu porasta zelja i potreba potrošača i kupaca. Evidentno je da se kupci sve više usmjeravaju na proizvode visokog kvaliteta i visokog nivoa usluga i na toj osnovi ispunjavanju vlastitih želja.

## Analiza Paretovih 5 konkurentskih sila

U centru pažnje kompanije “Voli“ e kupac. Stoga su sve aktivnosti usmjerene na zadovoljenje potreba i želja kupaca. Kompanija u prethodnom periodu širila asortiman proizvoda, uvodeći proizvode namijenjene različitim ciljnim grupama, različite kupovne moći.

**Ulazak novih konkurenata** - Što je lakši ulazak u određenu industriju, konkurencija će biti jača. Ako se želi ograničiti broj konkurenata, potrebne su veće barijere za ulazak. “Voli”shodno tome primjenjuje ekonomiju obima, koja joj omogućava troškovnu prednost nad novim konkurentima, početni kapital potreban za ulazak u industriju, vladine protekcionističke politike koje mogu ograničiti ulazak (na pojedinim tržištima), diferenciranje i lojalnost postojećim markama proizvoda, a koje će novi konkurenti teško zamijeniti, itd. Takvom pozicijom kompaniji obezbjeđuje veću mogućnost za ostvarenje profita. Ovo sve posebno ide u prilog kompaniji “Voli”u kategoriji proizvoda motorna ulja, gume i akumulatori.

**Opasnost od supstituta**- Stepen konkurentnosti supstituta zavisi od nekoliko činilaca: njihove sposobnosti da efikasno zadovolje tačno određenu potrošačevu potrebu, od cijena, od troška promjene proizvoda za kupce, ali i od želje kupaca da zamijene određen proizvod. U želji da se zaštiti od supstituta, “Voli” je proširio asortiman sa proizvodima namijenjenim različitim ciljnim grupama, zatim konstantno vodi računa o zadovoljstvu svojih kupaca, a posebno potrošača, kako bi stvorio određen stepen lojalnosti i učinio težim prelazak na novi proizvod.

**Pregovaračka moć kupaca** - Pregovaračka moć kupaca prije svega zavisi od veličine i snage kupaca. Ovdje se prije svega misli na velike kupce. Dinamične promjene, koje je su u proteklih nekoliko godina prisutne u sektoru trgovine, uticale su na njihovu integraciju i kooperaciju. Ovakva kretanja su u značajnoj mjeri osnažila velike kupce, pa se to prenijelo na sve industrije. Dakle, najveća pregovaračka moć kupca postoji u slučajevima kada je riječ o velikim i jakim kupcima, niskim troškovima prelaska na novi proizvod i kolektivnom djelovanju kupaca. Sa druge strane, tržišni trendovi, koji se prije svega reflektuju na konstantnom „ratom cijena“ stvaraju situaciju u kojoj se neprestano smanjuju marže, pa to direktno utiče na smanjivanje prihoda od prodaje a smim tim i profita.

**Pregovaračka moć dobavljača** - Dobavljači imaju zadatak da trgovinu snadbijevaju proizvodima za dalju distribuciju i p”Voli”ju. “Voli” je zbog svoje djelatnosti, zavistna od dobavljača. Svakako ne u tolikoj mjeri koliko i proizvodnja, jer je u direktnom kontaktu sa kupcima pa je stoga u značajno boljoj poziciji. Dakle, trgovina kao kanal je u značajnoj prednosti, iz razloga što ona može bez određenih marki proizvoda, ili ih može nabaviti iz drugih izvora, a proizvođači ne mogu bez trgovine. Takva konstalacija odnosa, značajno slabi moć dobavljača.

**Suparništvo među postojećim konkurentima** – Intezitet suparništva među konkurentima koja iziskuje dodatna sredstva za marketing, ili snižavanje cijena u odnosu na cijene konkurencije. Intenzivnost suparništva zavisiće od broja konkurenata u industriji, sličnosti u veličini konkurenata, sveukupnoj stopi rasta industrije, stepenu diferencijacije proizvoda, te od izlaznih troškova iz industrije. Može se kontatovati da konkurencija i uopšte aktivnosti imaju pozitivne efekte na granu, shodno činjenici da se često na tržištu pojavljuju inovirani i tehnološki usavršeni proizvodi. To su ujedno strateški pravac proizvođača, koji kroz česta proširenja postojećih linija proizvoda obezbjeđuje konkurentsku prednost, a koji se direktno tiču trgovine i na nju se reflektuju. Ovo je posebno intezivno kod proizvodnje automobila.

## SWOT analiza

Cjelokupna evaluacija kompanijskih prednosti, slabosti šansi i prijetnji se naziva SWOT analiza. To je način posmatranja eksternog i internog marketing okruženja.[[6]](#footnote-6) U primjeni ove metode polazi se od spoljašnjih okolnosti u kojima preduzeće posluje (šanse, pretnje) a u nastavku se analiziraju sposobnosti preduzeća (snage, slabosti) kako bi ih izborom odgovarajuće strategije iskoristili.Vrlo često se u praksi SWOT analiza ne koristi kao direktna metoda istraživanja, već kao metoda zaključivanja o trenutnoj poziciji preduzeća na tržištu. SWOT analiza za “Voli”je data u Tabeli 1.

Tabela 1. SWOT analiza “Voli”

|  |  |
| --- | --- |
| PREDNOSTI | SLABOSTI |
| * Raspoloživa finansijska sredstva za ulaganje u razvoj preduzeća * kvalitetna kadrovska osnova; * Iskusan menadžment tim * Izgarđen imidž * Asortiman proizvoda | * **Širina i dubina asortimana** * **Kvalitet usluge** * **Ograničen tržišn potencijali** |
| ŠANSE | **PRIJETNJE** |
| * Rast tražnje * Stabilizacija tržišta * Diferenciranost asortimana proizvoda * Širenje postojećeg asortimana proizvoda * Promjene životnog stila stanovništva * Očekivana stabilnost u regiji | * **Nepovoljana političko ekonomska situacija** * **Nelojalni kupci** * **Porst cijena energenata i električne energije** * **Visoka stopa inflacije** * **Ulazak nove konkurencije na tržište** * **Povećanje pregovaračke snage dobavljača i kupaca** * **Bojazan od promjena u potrebama, željama i ukusima kupaca.** |

SWOT analizom dobili smo odgovore na trenutnu poziciju Voli-a. Analiza pokazuje da postoje značajne prijetnje koje dolaze iz okruženja, koje se prije svega tiču društveno – ekonomskih kretanja, zatim uticaju koji su izazvani od strane konkurencije. Svakako, kompanija svoje prednosti planira da iskoristi, a šanse koje tržište stvara pretvori u dobre poslovne prilike.

# EVALUACIJA STRATEGIJE KOMPANIJE “VOLI” SA POSEBNIM OSVRTOM NA USLUŽNI PROCES

## 3.1. Evaluacija strategije

Strategija diferencijacije nastaje kao rezultat intezivne konkurencije na tržištu. Trgovinsko preduzeće svoj marketing nastup temelji na diferenciranoj kombinaciji instrumenata marketing u odnosu na konkurenciju[[7]](#footnote-7), što je slučaj sa trgovinskim preduzećem “Voli”kao mnogofilijalnim preduzećem.

Strategija diferenciranja proizvoda ili usluge je strategija koja omogućava postizanje konkurentskih prednosti stvaranjem veće vrijednosti proizvoda ili usluge, u odnosu na konkurente. Drugačiji, kreativniji i inovativniji proizvod, ili usluga koje prate te proizvode kupci češće biraju. Temelj konkurentnosti ove strategije je jedinstvenost u odnosu na ostale proizvođače. Ta jedinstvenost može biti vezana uz kvalitetnu uslugu, specifičnosti proizvoda, određeni imidž kompanije itd. Porter kaže: Preduzeće koje može ostvariti i održati diferencijaciju imaće iznadprosječne karakteristike i profite u svojoj industriji ako ostvarena cijena tog preduzeća nadmašuje troškove postizanja jedinstvenosti.[[8]](#footnote-8)

Zbog jedinstvenosti i razlikovanja od konkurenata preduzeće uživa lojalnost kupaca i manju elastičnost tražnje. Zbog većih profita na temelju visokih cijena pregovaračka snaga i moć dobavljača slabi, kao i snaga i moć kupaca koji nemaju izbora kada je riječ o jedinstvenom obilježju. I ova strategija uz nabrojene prednosti ima nedostatke:[[9]](#footnote-9)

* + *diferenciranost cijena znači da će kupci u slučaju prevelike razlike u odnosu kvaliteta i cijene odabrati jeftiniji proizvod,*
  + *nužne promjene osnovne diferencijacije, pri čemu se temeljna diferencijacija može pokazati neprimjerenom ili zastarjelom,*
  + *imitacija financijski jačih konkurenata, koji uz to nude i nižu cijenu.*

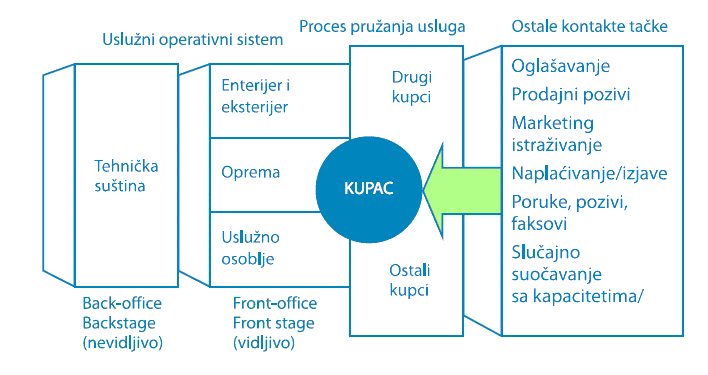
Trgovinsko preduzeće “Voli”svoju strategiju, oslanja na strategiju diferenciranja. Njenom primjenom stvara lojalnost marki, a samim tim se štiti od konkurencije kao i od ulazaka novih konkurenata u granu. Sa druge strane preduzeće “Voli” treba se diferencira od konkurencije realizacijom velikog broja lijalti programa, takođe kamanja u kooperaciji sa kompanijom npr. „Studio Moderna“, može da organizuje akcije za kupovinu Dormeo (ali i drugih proizvoda), sakupljajući markice, po sniženim cijenama. Supstituti koji su prijetnja morali bi biti izuzetno atraktivni kako bi prekinuli lojalnost kupca prema postojećim proizvodima/uslugama. Snaga dobavljača u ovom slučaju ne igra veliku ulogu jer ovdje nije stavljen naglasak na snižavanje troškova nabavke.

Svakako uz navedene prednosti postoje i nedostatci, a osnovni je problem pitanje koliko dugo je organizacija sposobna održati distinktivne prednosti i tako zadržati lojalnost kupca, posebno imajući u vidu što su i drugi (primjer Aroma, Kuća Hemije) pokrenuli slične akcije po pitanju stvaranja lojalnosti sa postojećim kupcima. Tgovinsko preduzeće “Voli”sa svojim asortimanom upravo ostvaruje diferenciranost na temelju cijene, imidža, lojalnosti kupaca i kvalitetu.

## 3.2. Osvrt na uslužni proces u kompaniji “Voli”

Na slici koja slijedi predstavljen je procesi pružanja usluga karakteristični za usluge visokog kontakta kakav je u kompaniji “Voli”. U tom slučaju, kod usluga visokog kontakta, korisnici moraju biti u kontaktu sa zaposlenima koji pružaju usluge da bi se kreirala nova vrijednost i pružila usluga. Iz analize sistema pružanja usluga vidljivo je da proces usluživanja kod usluga visokog kontakta ne može biti realizovan na sličnim principima kao što je slučaj sa isporukom proizvoda. Kupci su izloženi marketing stimulansima kojima upravlja uslužna firma u nastojanju da zainteresuje i privuče potencijalne klijente. Kod usluga visokog kontakta, kakav je slučaj sa kompanijom “Voli”, smanjuje se/ili gotovo nestaje problem neopipljivosti usluga, odnosno neizvjesnost outputa koji će biti rezultat uslužnog susreta.

Slika 1 – Uslužni proces u kompaniji “Voli”



Dakle, kako je i navedeno, uslužni proces u maloprodajnom lancu “Voli” zahtijeva prisustvo kupaca na mjestu usluživanja i u vrijeme pružanja usluga. To znači da se proces usluživanja ne može realizovati bez interakcije zaposlenih i kupaca. Ovo predstavlja najznačajniju karakteristiku usluga visokog kontakta, koja je usko povezana sa istovremenim pružanjem i primanjem usluga, te prolaznošću usluga. Sve to, konačno, rezultira potrebom za uvođenjem kategorije interaktivnog odnosa, kao najznačajnije specifičnosti usluga visokog kontakta u uslužnim firmama. Postojanje i posljedice interaktivnosti vidljive su u navedenim u sitiacijama:

* *kupac je pod djelovanjem stimulansa firme kroz eksterni marketing čiji je cilj da potencijalne korisnike privuče i zainteresuje, ali se nakon toga proces usluživanja odvija u prodajnim objektima (marketima). Kao posljedica svega navedenog kupac se nalazi u interakciji sa zaposlenima kompaniej “Voli”, enterijerom, opremom, drugim kupcima, pri čemu se obećanja data kupcima (ne) ispunjavaju.*

U teoriji i praksi ovi se trenuci nazivaju „momentima istine“[[10]](#footnote-10), odnosno trenucima u kojima kupci zaista dobijaju ili gube povjerenje u uslužnu firmu.

## 3.3. Osnovni nedostaci uslužnog procesa i dijagram afiniteta

Ukoliko “Voli” lanac posmatramo u globalu, može se zaključiti visoka organizovanost uslužnog procesa. Ovjdje se konkretno misli na procesa ka krajnjem kupcu. Počevši od enterijera u prodajnim objektima, rasporeda i izloženost proizvoda na policama, označenost proizvoda i sl. što je posebno bitno jer je proces usluživanja u ovom dijelu na nižem nivou kontakta pošto je u pitanju samoposluživanje. No, postoje odjeljci gdje je uslužni proces visoko kontaktan pa su u tom dijelu zapaženi određeni nedostaci što svakako varira od objekta do objekta.

Glavni nedostaci mogu se grupisati na sledeće:

* Vrijeme trajanja usluživanja u posebnim djelovima/segmentima (delikates, voće i povrće)
* Nedostatak osoblja u dijelu pružanja informacija o proizvodima, njihovom rasporedu u objektima
* Vrijeme trajanja uslužnog procesa na kasi gdje je čekanje povremeno duže od 5 minuta
* Neangažovanost svih kasa u posebnim djelovima dana
* Nedostatak robe na olicama (loša izloženost)

Dijagram afiniteta predstavlja tehniku koja služi za dalju klasifikaciju ideja koje su generisane u okviru brainstorming-a. Postupak izrade dijagrama afiniteta jeste nastavak brainstorminga i sastoji se iz sledećih koraka:

* Prikupiti sve ideje
* Definisati kategorije za grupisanje ideja
* Grupisati ideje po kategorijama
* Izvesti zaključke

Tabela 2. Dijagram Afiniteta

|  |  |
| --- | --- |
| Identifikovai problemi | Grupisanje |
| 1. Smanjivanje troškova radne snage 2. Smanjivanje broja zaposlenih 3. Nedovoljno treninga i edukacije 4. Narušavanje timskog duha 5. Nemaju vremena da se bave kvalitetom zaposlenih 6. Previše usmjereni na širenje maloprodajne mreže 7. Novac se troši na otvaranje lanaca (nerazumno investiranje) 8. Ne praćene profitabilnosti pojedinih prodajnih objekta 9. Zaposleni nijesu spremni na promjene 10. Mnogu zaposleni su nedovoljno edukovani 11. Nema radne grupe koja bi modelovala ponašanje zaposlenih 12. Nema fondova za trening zaposlenih 13. Menadžment nije usaglasio adekvatan marketing koncept 14. Niko nije uradio neke stvari u trgovini (Otvaranje objekta Naš diskont i “Voli” Super) 15. Zaposlenih teško prihvataju promjene 16. Nerazvijen sistem nagrađivanja 17. Neinovativnost usluga | **Problem ljudskih resursa:**   1. Smanjivanje broja zaposlenih 2. Smanjivanje troškova radne snage 3. Narušavanje timskog duha   **Problem promjena i inovativnosti**   1. Zaposleni nijesu spremni na promjene 2. Neinovativnost usluga   **Problem edukacije i treninga:**   1. Mnogi zaposleni su nedovoljno edukovani 2. Nedovoljno treninga i edukacije 3. Nema radne grupe koja bi modelovala ponašanje zaposlenih 4. Nema fondova za trening zaposlenih 5. Nerazvijen sistem nagrađivanja 6. Nemaju vremena da se bave kvalitetom zaposlenih   **Problem menadžmenta**   1. Menadžment nije usaglasio adekvatan marketing koncept 2. Niko nije uradio neke stvari u trgovini (Otvaranje objekta Naš diskont i “Voli” Super) 3. Previše usmjereni na širenje maloprodajne mreže 4. Novac se troši na otvaranje lanaca (nerazumno investiranje) 5. Ne praćene profitabilnosti pojedinih prodajnih objekta |

Prema navedenoj metodologiji identifikovani su određeni problemi koji se posebno reflektuju na kvalitet uslužnog procesa. Zapravo, glavni problem leži u zaposlenim koji su na niskom nivou edukacije, treninga i sl. Pored toga identifikovan je problem smanjenog nivou stimulansa što se ponovo reflektuje na zadovoljstvo zaposlenih.

Pored navedenog, zabrinjava problem koji se odnosi na spremnost kako zaposlenih ali i menadžmenta na promjene i prilagođavanje tržišnim zahtjevima. Investicije su više usmjerene na povećanju broja objekata, ulaganje u kvalitet lokacija, povećanje u broju lokacija nego u pogledu pospješivanja usluge, uvođenju novih usluga i sl.

Usmjeravanje kompanije na poboljšanje kvaliteta usluge prije svega treba realizovati kroz poboljšanje kvaliteta radne snage. Dakle, menadžment inicijalno treba da obezbijedi, kroz trening i edukaciju, odgovarajući kvalitet zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih treba da se realizuje kroz adekvat stimulanse koji mogu da budu na polugodišnjem ili godišnjem nivou, kroz nagrade za ostavrene rezultate, izbor najboljeg poslovođe, najboljeg tima i sl. Team bilding okupljanja mogu da budu model putem kojeg se zaposlenima može prići na način poboljšanja timskog duha ali i ujedno može da posluži za trening i edukaciju zaposlenih. Kontinuiranim radom na kvalitetu zaposlenih poboljšava se uslužni proces posebno onaj dio gdje postoji direktni kontakt sa korisnikom usluge (prije svega kupcem), jer su zaposleni slika kompanije u očima kupaca.

Sa druge strane, menadžment treba jasno da identifikuje ciljeve koji su prije svega bazirani na tržišnim kretanjima uz ostvarivanje profitabilnosti kompanije. Iako je uočena visoka konkurencija u pogledu broju prodajnih objekta, brojnost za kompaniju “Voli” ne treba da bude „apriori“ uslov iz razloga što je uočen dizbalans po pitanju profitabilnosti.

Posebno je istaknut problem reakcije na promjene kako od strane zaposlenih tako se može potvrditi i od strane menadžmenta. Dakle, neophodno je proširivanje usluge u dijelu koji se odnosi na elektronsku trgovinu, uvođenje lojalti kartica i sl. Na ovaj način kompanija može da poveća bazu svojih klijenta i ujedno utiče na rast imidža same kompanije kroz zadovoljstvo kupaca. Treba svakako pomenti da slične programe dodatnih usluga primjenjuje konkurencija, štoga borbu za tržišni kolač treba prije svega usmjeriti na rješenje navedenog problema.

## 

## 3.4. Mjerenje zadovoljstva korisnika

Dugo vremena se smatra da je ključ uspjeha na otvorenom tržištu zadovoljstvo kupaca.[[11]](#footnote-11) U tabeli koja slijedi biće prikazana matrica zadovoljstva i lojalnosti kupaca posebno analizirana sa aspekta poslovanja kompanije “Voli”.

Tabela 2. Matrica zdovoljstva - lojalnosti

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ZADOVOLJSTVO | VISOKA | Visoka dinamika tržišta | Cjenovna konkurencija |
| navike kupaca u pogledu usluge | Enterijer i ambijent |
| Diferenciranost proizvoda | Preglednost |
| Cjenovna pristupačnost kroz proizvode iz vlastite distribucije | Širok asortiman proizvoda |
| Dobra reputacija | Dobar program lojalnosti |
|  |  |
| NISKA | Nedovoljan broj prodavaca | Lokacija |
| Nediferenciranost asortimana (u pojednim kategorijama) | Ugodan ambijent |
| Raspoloživa alternativna ponuda | Kvalitet usluge |
| Loš program lojalnosti | Lošija I skuplja alternativna ponuda |
| Čekanje I redovi kod kasa | Navika potrošača |
|  |  |
|  |  | NISKA | VISOKA |
|  |  |
|  |  | LOJALNOST | |

Prema urađenoj matrici zadovoljstva može se dodatno zaključiti da program lojalnosti igra značajnu ulogu u upotpunjavanju kvaliteta usluge. Dakle, pored ugodnog ambijenta, cjenovne pristupačnosti i regionalne rasprostranjenosti, kompanija “Voli” svoju snagu treba da usmjeri na poboljšanje kvaliteta usluge kroz uvođenje novih i proširivanje postojećih usluga: kao što su lojalti kartice, kuponi, bonusi i popusti u trgovinama i sl.

Dakle, iz dosadanje analize, jasno se vidi da je kompanija u proteklim godinama svoje resurse usmjerila na proširivanje prodajnog lanca i na taj način pokrivanje tržišta sa geografskog aspekta i lokaliteta. Pored činjenice da lokacija igra bitnu ulogu u trgovini, neophodno je izvršiti određene promjene u pogledu kvaliteta usluge. Na ovaj zaključak navodi činjenica da su se u Crnoj Gori izmijenile navike kupaca. Kupovina se najčešće obavlja 2 – 3 puta mjesečno (velike trgovine) uz mali broj svakodnevnih kupovina. Stoga Lokacija, sama po sebi ne igra presudnu ulogu u odabiru prodajnog lanca.

Kupac traži više! Kompanija shodno tome, ali i činjenici da se navike kupaca mijenjanju treba svoje raspoložive resurse da usmjeri na ona polja koja će da osiguraju zadovoljstvo kupca. Stim u vezi, bitno je sprovesti istraživanje tržišta na bazi kojeg bi kompanija prepoznala glavne indikatore i parametre koji od značaja kupcima i na toj osnovi postavila ciljeve i usmjerila buduće djelovanje.

# KOMPANIJSKA SPOSOBNOST I PREDLOG MJERA

## 4.1. Unapređenje kvaliteta usluga

Sa aspekta finansijskih resursa, može se zaključiti da kompanija ima mogućnost realizacije projekta koje se odnose na poboljšanje kvaliteta usluge i uvođenje novih usluga. No, postoji bojazan da kompanija nema sluha, posebno menadžment za inovativnost i promjene. Svakako, tržišni trend koji utiče na smanjenu lojalnost potrošača, koji je sve više zahtjevan, sa jedne strane, i jaku i veoma intezivnu konkurenciju, sa druge strane, navodi na zaključak da će i menadžment kompanije “Voli” svoje aktivnosti u skoroj budućnosti pod uticajem tržišta, usmjeriti ka unapređenju i inovativnosti usluge.

U tom pogledu, kompanija svoje napore treba da usmjeri na:

* Prodajni objekti sa odgovarajućim parking mjestima
* Poboljšanje u pogledu prostranosti prodajnih objekta
* Poboljšanje usluge u pogledu broja kasa
* Informisanosti kupaca o akcijama, popustima, bonusima i sl.

Pored toga neophodno je i uvesti nove usluge. Trend kupovine iz stolice se seli i na crnogorsko tržište. Činjenica je da je u povoju, ali svakako imajući u vidu povećanje broja internet korisnika, i ovaj vid kupovine će dobiti svoj zamajac. Stoga ga treba dočekati spremno. U tom smislu kompanija “Voli” treba da radi na:

1. **Uvođenje internet konekcije u radnjama i organizovanje internet prodaje i dostave (web shopa “Voli”)** – Imajući u vidu činjenicu da se svakodnevno povećava broj online korisnika, da postoji pozitivan feedback kada je u pitanju interesovanje potrošača za online kupovinu, kompanija bi preko aktivacije web shop-a dodatno poboljšala kvalitet usluge čime bi doprinijela većem zadovoljstvu korisnika.
2. **Uvođenje usluge call centra** - Informacije koje mogu da se dobiju preko pozivnog centra, direktno od kupaca su veoma značajne za kompaniju “VOLI”, pošto pružaju mogućnost da se odmah reaguje na reklamacije i da se propusti isprave, što dovodi do većeg povjerenja kupaca i unapređenja lojalnosti. Takođe se izbjegava mogućnost filtriranja informacija od kupaca, pošto one dolaze direktno, a ne preko predstavnika prodaje ili logistike.
3. **Mogućnost komentara -** Preko internet sajta kompaniji “Voli” bi kupci takođe mogli da dostave svoje komentare, pritužbe i sugestije. Uvođenje navedene usluge kompanija “Voli” bi trebala okviru promotivne kampanje kupce informisati i o postojanju ove mogućnosti. Daljim ulaganjem u segment komunikacije sa kupcima preko elektronskog kanala i pozivnog centra mogu se dobiti samo pozitivni rezultati u smislu redovnijih informacija o mišljenju kupaca, njihovim zahtjevima i očekivanjima, što vodi većem zadovoljstvu kupaca i poboljšanju imidža kompanije.
4. **Unapređenju lojalti programa** za potrošače saradnjom sa kompanijom – značajno mjesto u pogledu zadovoljstva imaju lojalti kartice. Svakodnevno osmišljavanje lojalti programa putem kojih se kupci nagrađuju za određene iznose kupovine, obezbjeđuje im se mogućnost kupovine po definisanim povoljnostima i sl, dodatno će doprinijeti zadovoljstvu kupaca.

## 4.2. Predlog mjera za unapređenje prodaje

**Novčana promocija** obuhvata metode koje podstiču prodaju tako što smanje cijenu jednog artikla ili daju popust za kupovinu većeg broja artikala istovremeno. Među takvim oblicima mogu da budu:

* kuponi,
* programi lojalnosti (*frequent-buyer programi*) i
* rabati

**Kuponi** nose određeni monetarni popust koje kupac ostvaruje trenutno, na mjestu kupovine, kada prezentira kupon uz robu koja je naznačena na kuponu. Jedan od mogućih varijanti je po principu za svaku kupovinu od 5€ kupac dobija 1 kupon. Potrebno je skupiti 10 kupona i može se ostvariti popust na kupovinu nekog kućanskog uređaja (tiganji, šerpe i sl.)

Druga vrsta kupona radi sa popustom na kupovinu većeg broja artikala – *kupi jedan, dobiješ drugi besplatno* i slično.

**Frequent-buyer programi** nose ime prema poznatim i popularnim frequent-flyer programima avionskih kompanija, gde učesnici u programu dobijaju poene za svaku milju koju su preleteli, pa nakupljene milje mogu da upotrebe za *upgrade* (na višu klasu) za naredne letove ili besplatne karte.

U konkretnom slučaju uvođenje lojati programa je neophodan. Može da funkcioniše po jednostavnom principu skupljanja bodova i tačkica, tako da nakon skupljenog određenog broja kupac u sledećoj kupovini može da ostvari popust u nekom procentualnom iznosu. Takođe je moguće navedeni metog kombinovati po principu da prilikom svakog dostignutog nivoa broja bodova taj kupac može da kupuje proizvode koji su samo za korisnike lojati programa na popustu.

**Popusti/rabati** ili „akcijski flayer“ je metod koji unapređuje prodaju po principu identifikovanja određene grupe proizvoda koja se u definisanom periodu (npr. 7 dana) kupuje po sniženim cijenama.

Metodi promocije čiji je cilj **stvaranje interesovanja** stvaraju pozitivnu percepciju o proizvodu, kategoriji ili cijelom asortimanu tako što prezentacija robe privlači pažnju. Ovdje imamo:

* specijalne događaje
* demonstracije i probanje uzoraka
* takmičenja i nagradne igre

**Specijalni događaji** su specijalne ponude uzrokovane određenim datumima. Napr Nikšićko pivo i grickalice se mogu kupiti 1€ za vrijeme Evropskog prvenstva u fudbalu.

**Demonstracije i probanje uzoraka** je vezano za poseban proizvod ili kategoriju, mada se može vezati i za neki događaj (npr. promocija Carnex pašteta u prodajnim objektima).

**Takmičenja i nagradne igre** iako podižu nivo interesovanja, mogu da se vide i kao novčane promocije ili promocija vrijednosti. Tu su čepovi i poklopci, tu su greb-grebovi i sl. *Na primjer za kupovinu od 10€ ipotrošač ima pravo učešća u nagradnoj igri i mogućnost da se osvoji auto.* Takmičenja daju kupcu nešto za ništa i kada su urađene pametno, ovdje kampanje mogu da ostvare duh uzbuđena. Naravno, treba voditi računa o trajanju jer ako dugo traju, takmičenja gube na interesovanju.

Metodi promocije koji **stvaraju vrijednost** povećavaju privlačnost kupovine tako što stvaraju utisak povećane vrijednosti, ali bez stvarnog sniženja cene. Kupac dobija više, za isti potrošeni novac. Najvažniji metodi vrednosti su:

* oglasni specijaliteti i
* premije.

**Oglasni specijaliteti** su proizvodi koje potrošač dobija, bez ikakve kupovine, samo zato što se sa flajerom ili kuponom pojavio u prodavnici. Često se ovi oblici rade u saradnji sa proizvođačima npr. dobijaju kesicu nove kafe ili čaja.

**Premije** su proizvodi koji su komplementarni ili potpuno nepovezani sa proizvodima koji se promovišu. Npr za kupovinu veću od 20€ potrošač dobija dopunu putem njivo telefonske kartice sistemski dopunu u iznosu od 1 – 2 ili više €.

# Zaključak

Prošlo je vrijeme kad su proizvođači i dobavljači tretirali trgovce samo kao jednostavni distribucioni kanal, cijev kojom se roba pumpala na tržište. Sada je situacija drugačija i trgovci imaju veću količinu moći. Ipak dostupnost robe u svakom datom trenutku je od vitalnog značaja za trgovca i obično trgovinski ratovi koštaju obje strane. U okviru koncepta *category menadžmenta*, trgovac i proizvođač sarađuju i u oblasti inovacije i razvoja novih proizvoda u skladu sa zadovoljenjem potreba kupaca.

Maloprdajni lanac „Voli“ posluje kao najveći nacionalni lanac. Sa sigurnošću možemo reći da Voli maloprodaja je najveći lanac koji broji 75 maloprodajnih objekata širom lokalnog tržišta, što je po ovoj vrijabli svrstava u kategoriju lokalnog lider-a.

Uticaj kupca na bilo koju trgovinsku organizaciju je veoma jednostavan i može se sumirati sledećom jednačinom: Bez kupca nema biznisa. Stoga za kompaniju “Voli”, kupac kralj i menadžment treba da nastavi da preduzima akcije tako da:

* kupci moraju biti privučeni u prodavnicu,
* moraju biti „ohrabreni“ da potroše, jer
* ako su zadovoljni, možda će se vratiti
* ako su zadovoljni, možda će reći drugima (engl. *word of mouth*) što je vrednije od oglašavanja
* nezadovoljan kupac podijeli svoje negativno iskustvo sa negdje između 10 i 20 osoba
* da bi bili uspješni, “Voli” mora da ima određenu kritičnu masu regularnih kupaca i zadatak marketinga je da ih obezbedi,
* stvaranje pozitivnog imidža kod kupaca (pozitivan brend imidž).

Voli–kompanija strategiji nastupa na lokalnom tržištu kompanija pribjegava strategiji diferenciranj koja omogućava postizanje konkurentskih prednosti stvaranjem veće vrijednosti proizvoda ili usluge, u odnosu na konkurente. Drugačiji, kreativniji i inovativniji proizvod, ili usluga koje prate te proizvode kupci češće biraju. Temelj konkurentnosti ove strategije je jedinstvenost u odnosu na ostale proizvođače.Instrumenti marketing mix-a su koncipirani na način da, po svojim karakteristikama omogućavaju Idei da održava konkurentnu prednost kako na lokalnom tako i internacionalnom tržištu stvarajući distnktivne razlike.

# 

# Literatura

Bobić – Hodović V.;“Marketing usluga“, Ekonomski fakultet, Sarajevo 2010.

Heleta M.;“Menadžment kvaliteta“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011.

<http://volivasvoli.com/>

Ivanović P.; „Marketing u trgovini“, Ekonomski fakultet, Podgorica 2002.

Kotler Ph., Keller K.; „Marketing management“ XIV izdanje, Prentice Hall, Pearson 2012.

1. <http://volivasvoli.com/> [↑](#footnote-ref-1)
2. http://volivasvoli.com/ [↑](#footnote-ref-2)
3. http://volivasvoli.com/ [↑](#footnote-ref-3)
4. http://volivasvoli.com/ [↑](#footnote-ref-4)
5. Diskrecioni dohodak prestavlja onaj dio ukupnog dohotka koji ostaje za potrošnju, nakon podmirenja osnovnih životnih potreba. [↑](#footnote-ref-5)
6. Kotler Ph., Keller K.; „Marketing management“ XIV izdanje, Prentice Hall, Pearson 2012, str 48. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ivanović P.; „Marketing u trgovini“, Ekonomski fakultet, Podgorica 2002., str.107. [↑](#footnote-ref-7)
8. Kotler Ph., Keller K.; „Marketing management“ XIV izdanje, Prentice Hall, Pearson 2012, str 51. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ibidem, str 51. [↑](#footnote-ref-9)
10. Bobić – Hodović V.;“Marketing usluga“, Ekonomski fakultet, Sarajevo 2010., str.611. [↑](#footnote-ref-10)
11. Heleta M.;“Menadžment kvaliteta“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011., str. 130. [↑](#footnote-ref-11)