

ANALIZA POTROŠAČA U PROCESU STRATEŠKOG PLANIRANJA CONSUMER ANALYSIS IN THE PROCESS OF STRATEGIC PLANNING

Jelena Jovičić, Uglješa Marjanović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *U današnjem svetu poslovanja ritam promena se ubrzava, a strateški menadžment predstavlja kontinuirani proces stalnog prilagođavanja preduzeća neprekidnim promenama koje se događaju u okruženju. Takođe, ključni element poslovne strategije je i zadovoljstvo kupca, a misija preduzeća se vezuje za razumevanje potreba, želja, navika i mogućnosti potrošača. U ovom radu je primenjena analiza potrošača na praktičnom primeru kompanije Dijamant AD, a koja je sprovedena primenom upitnika.*

Ključne reči: *Strateški menadžment, formulacija strategije, strateško planiranje, konkurentska prednost, analiza tržišta, zadovoljstvo potrošača*

Abstract – *In today's business world, the pace of change is accelerating, and strategic management is a continuous process of constant adaptation of companies to the constant changes that occur in the environment. Also, a key element of the business strategy is customer satisfaction, and the company's mission is related to understanding the needs, desires, habits, and capabilities of consumers. In this paper, the analysis of consumers is applied to the practical example of the company Dijamant AD, which was conducted using a questionnaire.*

Keywords: *Strategic management, strategy formulation, strategic planning, competitive advantage, market analysis, consumer satisfaction*

1. UVOD

Strateški menadžment i konkurentna prednost su pojmovi koji se stalno prepliću. Proces strateškog menadžmenta je kontinualan i on se zapravo nikada ne završava. Kuhn [1] kaže da je nalaženje efektivne strategije ustvari traganje za kompetitivnom prednošću, ili delom poslovnog okruženja gde organizacija može razviti najbolju relativnu poziciju u odnosu na glavne konkurente.

Predmet analize u ovom radu je kompanija “Dijamant AD”, a ona je najveći proizvođač jestivih ulja i vodeći proizvođač margarina, biljnih masti, majoneza i delikatesnih proizvoda na bazi majoneza u Republici Srbiji. Ovoj kompaniji je prethodno formulisana preporučena strategija, nakon čega će biti izvršena analiza potrošača o kojoj će biti više reči u nastavku.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio prof. dr Uglješa Marjanović.

2. PREGLED LITERATURE

Jedan od pionira i tvoraca strateškog menadžmenta je poznati naučnik u oblasti menadžmenta Igor Ansoff. On je još 1965. u poznatoj knjizi “Corporate Strategy” dao osnovne elemente strateškog planiranja, govoreći takođe o definisanju strategije preduzeća i, uopšte, o strateškim poslovnim problemima firme [2]. Pojam strategije se sve više koristi u poslovnoj problematici radi usmeravanja i upravljanja sadašnjim i budućim poslovanjem preduzeća. Barney [3] strategiju definiše kao “način da se dostignu ciljevi i ostvari misija preduzeća, odnosno, skica alokacije resursa koja omogućuje održavanje i unapređenje performansi.” Strateški menadžment se može definisati kao iterativni proces sa ciljem da organizacija potpuno odgovori na zahteve okoline kako bi uspešno poslovala [4]. Takođe, Jovanović [5] navodi da strateški menadžment podrazumeva stratešku analizu preduzeća i okruženja, definisanje i izbor relevantnih strategija, planiranje realizacije određene strategije i sprovođenje strategije, a Wheelen i Hunger [6] jednostavno definišu strateški menadžment kao skup menadžerskih odluka i akcija koji određuje dugoročni poslovni učinak.

Prema Fredu [7], strateško upravljanje odnosi se na sticanje i održavanje konkurentne prednosti, odnosno sve što firma čini posebno dobro u poređenju sa konkurentskim firmama. On takođe ističe da je koncept strateškog menadžmenta – postići i održati kompetitivnu prednost. Pored pomenutog, u uslovima tržišne privrede koju karakteriše “utakmica” većeg broja ponuđača, ostvarivanje misije preduzeća se vezuje za razumevanje potreba, želja, navika, ali i mogućnosti potrošača, kao i sticanje za njihovo zadovoljenje bolje od konkurencije [8]. Zadovoljstvo potrošača je veoma važno, a Crosby [9] naglašava da je zadovoljstvo kupaca na prvom, poslednjem i svakom mestu.

Šta utiče na zadovoljstvo kupca, a šta na odabir i korišćenje određenog proizvoda ili usluge su pitanja koja se konstantno provlače, a teorija i podela ima raznih. Sproles i Kendall [10] su razvili tipologiju osam različitih stilova odlučivanja gde potrošač donosi odluku na osnovu: svesti o kvalitetu, svesti o brendu, rekreativno kupuje, svesti o ceni i vrednosti, svesti o trendovima, impulsivna kupovina, lojalnosti prema brendu, te zbunjenost usled prevelikog izbora. Anđelković i saradnici [11] su u svojoj studiji, koja u obzir uzima upravo proizvođače i potrošače suncokretovog ulja u Srbiji, utvrdili koji su to atributi koji imaju najveći uticaj na zadovoljstvo, kao i lojalnost kupaca. Oni [11] su pomoću istraživanja došli do zaključka da cena i brend imaju značajan uticaj na zadovoljstvo, pri čemu brend ima najveći uticaj. Isto tako,

istraživanje je pokazalo da jedino brend ima značajan uticaj na lojalnost kupaca.

Na osnovu analiza i rezultata matrica ustanovljeno je da je strategija razvoja proizvoda, odnosno otvaranje nove linije proizvodnje kokosovog ulja preporučena strategija kompanije “Dijamant AD”.

U nastavku biće reči o uputniku koji je korišćen u svrhu istraživanja zadovoljstva potrošača proizvodima kompanije “Dijamant AD”, ali i zadovoljstva trenutne situacije sa kokosovim uljem. Pod trenutnom situacijom se misli na cenu, odnos cene i kvaliteta, ponudu i dostupnost. Takođe, u radu će biti prikazani rezultati linearne regresije koji će pokazati prediktore koji u velikoj meri utiču na odluku o kupovini proizvoda.

Pored pomenute svrhe istraživanja, u radu očekujem da se testira sledeća hipoteza tj. proveravam njenu tačnost:

Hipoteza 1: Nezavisne promenljive kao što su: cena, odnos cene i kvaliteta, ponuda i dostupnost u velikoj meri utiču na odluku o kupovini.

Drugim rečima, u radu će se dobiti odgovor na pitanje “U kojoj tačno meri svaki od prediktora utiče na zavisnu promenljiva (odluku o kupovini)?”.

3. METODOLOGIJA

Za potrebe ovog istraživanja razvijen je meri instrument – upitnik. Podaci su prikupljeni primenom online ankete. Prilikom sastavljanja upitnika u obzir su uzete teorije i istraživanja koja su pokazala da su atributi koji najviše utiču na zadovoljstvo potrošača upravo cena i brend. U anketi je korišćena petostepena Likertova skala, slobodni odgovor kao i odabir jedne od ponuđenih opcija.

Shodno tome, u prvom delu upitnika istražujem šta najviše utiče na odabir određenog proizvoda i da li je potrošačima važnija cena ili brend. Zabeleženi odgovori će se uporediti sa rezultatima istraživanja koje su sproveli Anđelković i saradnici [11], a koje se isto odnosilo na potrošače suncokretovog ulja u Srbiji. Sledeća pitanja su vezana za kompaniju “Dijamant AD” gde će se utvrditi stepen zadovoljstva potrošača pomenutom kompanijom i njenim proizvodima. Nakon toga, slede pitanja vezana za kokosovo ulje gde proveravam da li su ispitanici zadovoljni trenutnim cenama, odnosom cene i kvaliteta, ponudom i dostupnošću ovog proizvoda. Ovi elementi biće predmet posebne analize, odnosno u linearnoj regresiji ovo će biti prediktori, dok će zavisna promenljiva ustvari biti odluka o kupovini. Na samom kraju, u poslednjem pitanju ostavljen je prostor da ispitanici ukažu na tenutne nedostatke ovog proizvoda, kao i da daju predlog za unapređenje istog.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 260 učesnika koji su odgovorili na 16 postavljenih pitanja. Online anketu su mogli da popune svi, ali ispitanici su bili uglavnom mladi ljudi između 20 i 29 godina. Odziv i zainteresovanost za popunjavanje ove vrste ankete je bila velika iz razloga što su pitanja bila veoma jednostavna i kratka, a tema je većini bila poznata. Proces prikupljanja podataka je trajao 4 dana.

U Tabeli 1 dat je demografski prikaz ispitanika koji uključuje pol, godine i radni status.

Tabela 1 Demografski prikaz uzorka

Karakteristika		Broj	Procenat
Pol	Muški	79	30,4 %
	Ženski	181	69,6 %
Godine	<20	36	13,8 %
	20-29	193	74,2 %
	30-40	18	6,9 %
	> 40	13	5 %
Radni status	Zaposlen/a	96	36,9 %
	Nezaposlen/a	12	4,6 %
	Student/Srednjoškolar	152	58,5 %

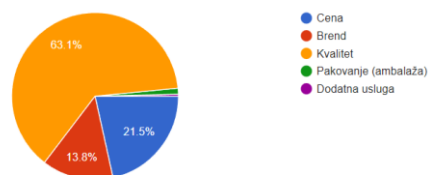
U okviru istraživačkog uzorka prema polnoj strukturi žene su učestovale sa 69,6%, a muškarci sa 30,4%. Što se tiče starosne strukture, većinu čine pripadnici starosne kategorije od 20 do 29 godina (74,2%), dok je najmanje ispitaniku koji imaju više od 40 godina (svega 5%). Ostale dve kategorije su mlađi od 20 godina (13,8%) i ispitanici starosne dobi između 30 i 40 godina (6,9%). Dobra stvar je što je većina mladih učestvovala u anketi jer upravo su oni ti koji najviše vole promene i spremniji su da prihvate nove proizvode i trendove. Na kraju, u okviru istraživačkog uzorka prema radnom status, najviše je studenata i srednjoškolaca (58,5%), a zatim slede zaposleni 36,9% i na kraju nezaposleni koji čine samo 4,6%, odnosno njih 12 od ukupnih 260 ispitanika.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Nakon što nam je Tabela 1 predstavila demografski prikaz uzoraka, Grafikon 1 pokazuje šta najviše utiče na ispitanike prilikom odabira i kupovine prehrambenog proizvoda. Ponuđeni odgovori su bili: cena, brend, kvalitet, pakovanje (ambalaža) i dodatne usluge.

Šta najviše utiče na Vaš odabir kupovine prehrambenog proizvoda koji se koristi gotovo svakodnevno?

260 responses



Grafikon 1 Šta najviše utiče na odabir kupovine prehrambenog proizvoda

Na ovo pitanje 164 ispitanika je odgovorilo kvalitet (63,1%), njih 56 je reklo cena (21,5%) i 36 je reklo da brend najviše utiče na njihov odabir kupovine ove vrste proizvoda. Samo 3 ispitanika su izabrali pakovanje kao bitnu stavku, a za dodatnu uslugu se opredelio samo 1 ispitanik. Dakle, ispitanicima je mnogo važniji kvalitet od cene proizvoda što znači da kupovna moć nije toliko mala i da kompanija pre svega treba da se trudi da napravi kvalitetan proizvod.

Vodeći se rezultatima istraživanja koje su sproveli Anđelković i saradnici [11], u kom su naglasili važnost ova dva elementa, koncipirano je sledeće pitanje a odgovori ispitanika pokazuju da li su dobijeni isti rezultati. Naime, na pitanje “ Prilikom kupovine prehrambenog proizvoda važnija Vam je cena ili brend?”,

149 ispitanika je reklo cena (57,3%), dok je 111 reklo brend (42,7%). Ovde imamo situaciju u kojoj nemamo ubedljivi odgovor, odnosno razlika u procentima nije velika. Rezultati istraživanja koje su sproveli Anđelković i saradnici [11] su pokazali da brend ima najveći uticaj na zadovoljstvo kupca. Ipak, grafikon iznad govori suprotno i u ovom slučaju cena je ipak pobedila, ali brend se svakako pokazao kao važan faktor zadovoljstva, ali i odabira prilikom kupovine.

Sledeća pitanja se direktno tiču kompanije koja je predmet analize. Na pitanje “Da li ste zadovoljni kvalitetom trenutnih proizvoda kompanije Dijamant?”, 81,5% ukupnog broja ispitanika smatra da su proizvodi kompanije Dijamant kvalitetni, dok samo 5,8% nije zadovoljno kvalitetom pomenutih proizvoda. Ostatak, odnosno 12,3% je neutralno jer ne koristi njihove proizvode.

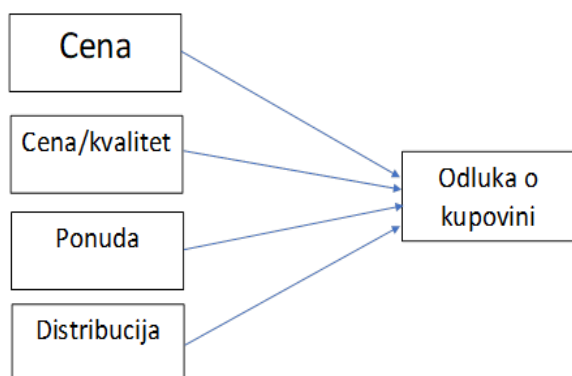
Slični rezultati su dobijeni i za pitanje “Da li su proizvodi kompanije Dijamant cenovno pristupačni?” pa je tako 80,4% ispitanika smatralo da su proizvodi kompanije Dijamant cenovno pristupačni, dok je samo mali procenat (7,3%) izjavilo da su njihovi proizvodi skupi.

Što se tiče pitanja koji se odnose na ocenu stavova vezanih za cenu, odnos cene i kvaliteta, ponudu i distribuciju, u nastavku je prikazana Tabela 2 koja prikazuje prosečnu ocenu stavova.

Tabela 2 Prosečna ocena stavova koji se tiču kokosovog ulja

Stav	Cena kokosovog ulja je visoka.	Cene kokosovog ulja su u skladu sa kvalitetom.	Ukupna ponuda proizvođača kokosovog ulja je sasvim dovoljna.	Kokosovo ulje se može naći u svim bolje snabdevenim radnjama.
Prosečna ocena stava:	3,91	3,52	2,99	3,67

Nakon ove analize, istražujem u kojoj meri svaki od ovih prediktora utiče na odluku o kupovini. Na Slici 1 može se videti da su sa leve strane nalaze nezavisne promenljive tj. prediktori, dok je sa desne strane nalazi zavisna promenljiva koja zavisi od pomenuta 4 prediktora.



Slika 1 Prikaz odnosa prediktora i zavisne promenljive

Za potrebe linearne regresije korišćeni su odgovori sva 4 stava vezana za kokosovo ulje i zabeleženi odgovori na pitanje “Ukoliko bi kompanija Dijamant proizvodila kokosovo ulje, da li bi probali njihov proizvod?”, gde su postojale 4 opcije:

- Da, probao/la bih kokosovo ulje koje proizvodi Dijamant.
- Da, probao/la bih kokosovo ulje koje proizvodi Dijamant, iako koristim kokosovo ulje drugog proizvođača.
- Ne, jer već koristim kokosovo ulje drugog proizvođača.
- Ne, jer ne koristim kokosovo ulje.

Dobijeni rezultati linearne regresije prikazani su u Tabeli 3.

Tabela 3 Prikaz rezultata linearne regresije

Cena	0,136*
Cena/kvalitet	0,146*
Ponuda	-0,103
Distribucija	0,007
R	0,208
R ²	0,043
F	2,894
Sig.	0,023

Kao što možemo da vidimo, za prvi prediktor dobijena je vrednost $B=0,136$, dok je za drugi za nijansu veća $B=0,146$. Treći prediktor ima negativnu vrednost $B=-0,103$, a četvrti $B=0,007$.

Iz navedenog može da se zaključi da prediktori 1 i 2, odnosno cena i odnos cene i kvaliteta imaju značajan uticaj na odluku o kupovini. Pomenuti prediktori imaju vrednost manju od 0,05 ($p<0,05$), tačnije za cenu on iznosi 0,029, a za odnos cene i kvaliteta iznosi 0,022. Iako je mala razlika u rezultatu između cene i odnosa cene i kvaliteta, odnos cene i kvaliteta je ipak značajniji i igra veću ulogu kada je u pitanju odluka o kupovini. S druge strane, ponuda i distribucija nemaju toliko značajan uticaj i on redom iznosi 0,125 i 0,245.

Podatak R^2 koji iznosi 0,043 govori nam da posmatrane nezavisne promenljive utiču samo 4% na datu zavisnu promenljivu (kada uzmemo u obzir posmatrani uzorak). Drugim rečima, postoji 96% ostalih prediktora koji utiču na odluku o kupovini. U ovom slučaju p (significant) je zadovoljavajuć i iznosi 0,023 što nam govori da postoji 2 od 100 odstupanja.

Što se tiče hipoteze (Nezavisne promenljive kao što su: cena, odnos cene i kvaliteta, ponuda i dostupnost u velikoj meri utiču na odluku o kupovini.) može se reći da je delimično bila tačna, odnosno da 2 (od ukupnih 4) nezavisne promenljive znatno utiče na zavisnu promenljivu – odluku o kupovini.

Dalje, pomoću ocena stavova ustanovljeno je da postoji prostora za unapređenje, ali povežemo ovo sa poslednjim pitanjem iz upitnika gde je ostavljen prostor da ispitanici prokomentarišu nedostatke trenutnog proizvoda ili predlože nešto novo.

Na ovo pitanje, koje je bilo slobodnog tipa, je odgovorilo ukupno 36 ispitanika. Predlozi koji su dati su najčešće bili vezani za sastav i kvalitet proizvoda. Uvođenje opcije

povrata ambalaže bio je samo jedan od mnogih predloga. Takođe, predlog koji je zaista nešto novo i čime bi se Dijamant definitivno izdvojio od konkurencije je kokosovo ulje u spreju.

Nakon pregleda predloga od strane ispitanika mogu da zaključim da se većina predloga bazira na poboljšanju kvaliteta proizvoda i na smanjenju cene (kroz povrat ambalaže npr.) i ovo treba povezati sa prethodnom lineranom regresijom gde su rezultati pokazali da su cene i odnos cene i kvaliteta značajne promenljive koje utiču na odluku o kupovini proizvoda. S toga, menadžment kompanije bi trebao da se fokusira na cenu i kvalitet, ali i da usvoji neke od predloga ispitanika.

4. ZAKLJUČAK

Svrha analize potrošača bila je da se uvidi da li kompanija zaista treba da implementira preporučenu strategiju i šta treba da uzme u obzir kako bi njeni potrošači bili zadovoljni budućim proizvodom. Prikupljeni podaci su s jedne strane jasno pokazali da su ispitanici zadovoljni kompanijom i njenim proizvodima, dok sa druge strane došlo se do podataka da li su spremni da probaju ovaj proizvod i šta je to što im najviše smeta kod ovog proizvoda tj. šta najviše utiče na odluku o kupovini kokosovog ulja.

S obzirom na rezultate koji su dobijeni kreiranjem upitnika, može se slobodno reći da je kompanija "Dijamant" izgradila jak brend i stekla poverenje među potrošačima što predstavlja šansu da se kompanija nađe i među vodećim proizvođačima kokosovog ulja i da postane konkurentan u ovoj oblasti. Ova strategija gura kompaniju u novi tržišni segment i daje mogućnost da širi proizvodni asortiman zdravih proizvoda u budućnosti.

Ključ uspeha jedne kompanije je pažljivo slušanje potreba i želja svojih potrošača i primarni cilj je da se plasiraju proizvodi koji potrošači zaista žele.

Nema sumnje da postoji velika potražnja za raznovrsnim proizvodima kompanije koja je predmet analize, ali smatram da bi trebala polako da se prilagođava i zdravom načinu ishrane. Kao kompanija koja ima određenu reputaciju, jak brend, ali i finansijski dobru potkovanost može mnogo lakše da zađe u nov tržišni segment i implementira potpuno novu strategiju sa kojom će plasirati na tržište nov proizvod i tako bude sigurna da će tražnja za njenim proizvodima i dalje ostati ma koliko god se brzo širio trend zdrave ishrane.

Iako kompanija veoma dobro posluje uvek postoji nešto što može da se uradi kako bi se unapredilo poslovanje i osigurala pozicija na tržištu. Naravno, osigurati poziciju na tržištu i steći konkurentsku prednost ne znači prestati razmišljati proaktivno jer danas ste gore, a sutra već možete biti dole. Zbog turbulentnog okruženja retko koja kompanija ja zadržala svoj prvobitni proizvodni program jer danas sva preduzeća neprekidno traže šanse na novim područjima poslovanja.

5. LITERATURA

- [1] Kuhn, L. Robert, 1989. Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- [2] Ansoff H. I., 1987. Corporate Strategy. Penguin Books, London.
- [3] Anđelić, G. B., 2010. Strategijski menadžment. Novi Sad: FTN Izdavaštvo.
- [4] Samuel C. Certo, J. Pael Peter., 1991. Strategic Management: Concepts and Applicatiopns. McGraw-Hill
- [5] Jovanović, P., 1999. Strateški menadžment. Grafoslog, Beograd.
- [6] T. L. Wheelen; J. D. Hunger., 2000. Strategic Management and Business Policy. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- [7] David, Fred R., 2011. Strategic Management Concepts and Cases. THIRTEENTH. eds. Francis Marion University and South Carolina Florence. Prentice Hall.
- [8] Todorović, J., 2003. "Strategijski i Operativni Menadžment."
- [9] Ivanchevich J.M., Lorenzi P., Skinner S.J., with Crosby P.B., 1994. Menagement: Quality and Competitiveness. Irwin
- [10] Sproles, G. B.; Kendall, E. L., 1986. A methodology for profiling consumers' decision-marking styles. Journal of Consumer Affairs, Vol., 20 No. 2, pp 267 -279
- [11] Anđelković, Danijela; Milan Vujić; Ana Liberakos; Danijela Zubac. 2018. The Impact of Relationship Marketing with Customers on the Financial Performance of the Sunflower Oil Manufacturers in Serbia. Ekonomika poljoprivrede 65(1): 93–109.

Kratka biografija



Jelena Jovičić - diplomirala na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijsko inženjerstvo i menadžment (usmerenje Projektni menadžment), 2020. godine sa prosečnom ocenom 9,66. Bila član ESTIEM studentske organizacije gde je učestvovala u organizaciji lokalnih i međunarodnih projekata i osvajala mnogobrojne nagrade na takmičenjima.



Uglješa Marjanović – vanredni profesor na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Autor je preko pedeset radova na prestižnim domaćim i stranim konferencijama, kao i u vodećim naučnim časopisima.