



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

POSLOVNA EKONOMIJA

Međuzavisnost ponašanja potrošača i inovacija u oblasti trgovinskog poslovanja

- Master rad -

Mentor:

Prof. dr Jelena Stanković

Student:

Snežana Rakić

Br. indeksa: **401902/13**



Beograd, 2015.

Međuzavisnost ponašanja potrošača i inovacija u oblasti trgovinskog poslovanja

Sažetak

Sažetak: U ovom radu govori se o analizi ponašanja potrošača u maloprodajnim preduzećima. Poseban osvrt u radu biće na analiziranju zadovoljstva korisnika. Analiza će se izvršiti kroz upitnik koji će poslužiti kao instrument za merenje zadovoljstva korisnika i utvrđivanja konkurentskih prednosti i prostora za poboljšanje organizacije. Istraživanje će se izvršiti na potrošačima maloprodajnih preduzeća, a kao studija slučaja biće predstavljen maloprodajni lanac Delhaize groupe.

Ključne reči: potrošač, zadovoljstvo, upitnik, ponašanje

Abstract

Abstract: In this paper will be discussed about the analysis of consumer behavior in retail enterprises. Focus will be on analyzing customer satisfaction. The analysis will be carried out through a questionnaire that will serve as an instrument for measuring customer satisfaction and establishing competitive advantages and facilities to improve the organization. The research will be conduct on consumer of retail companies, and as a case study will be presented retailer Delhaize Group

Keywords: consumer, satisfaction, questionnaire, behavior

SADRŽAJ

1. Uvod.....	2
1.1 Predmet istraživanja.....	3
1.2 Cilj istraživanja.....	3
1.3 Hipotetički okvir.....	4
1.4 Metod istraživanja.....	4
2. Ponašanje potrošača.....	5
2.1 Definisanje ponašanja potrošača.....	5
2.2 Vrste potrošača.....	6
2.3 Pojmovi: kupac-korisnik-potrošač.....	7
2.4 Komunikacija sa potrošačima.....	7
2.5 Ciljevi komunikacije sa potrošačima.....	8
2.6 Rizici komunikacije sa potrošačima.....	9
3. Istraživanje potrošača.....	12
3.1 Ciljevi i svrha istraživanja.....	12
3.2 Strategije istraživanja ponašanja potrošača.....	13
3.3 Rezultati istraživanja ponašanja potrošača u Delheize-u.....	14
3.4 Mere za unapređenje prodaje i zadovoljstva potrošača u Delheize-u.....	17
4. Uticaj eksternih faktora na ponašanje potrošača.....	20
4.1 Geo-demografski faktori.....	20
4.2 Ekonomski faktori.....	20
4.3 Tehnološki faktori.....	21
4.4 Socio-kulturni faktori.....	21
5. Inovacije.....	22
5.1 Inovaciona strategija.....	22
5.1.1 Inovaciona strategija PTW i PNTL.....	22
5.1.2 Proaktivna i reaktivna inovaciona strategija.....	22
5.1.3 Inovaciona strategija kao model inovacionog procesa.....	23
5.2 Praćenje inovacija.....	24
5.2.1 Razvoj inovacije kroz QFD.....	24
5.2.2 Analiza rizika.....	26
5.3 Liderstvo u inovacijama.....	28
5.3.1 Liderstvo i upravljanje promenama.....	28
5.3.2 Upravljanje promenama.....	33
5.3.3 Razlozi za inovacije.....	36
5.3.4 Inovacije lidera u svojim oblastima koje su pomerile granice.....	38
5.3.5 Online liderstvo.....	39
5.3.6 Povezanost liderstva, upravljanja promenama i inovacija.....	42
6. Studija slučaja Delhaize.....	45
6.1 Osnovne informacije o Delhaize.....	45
6.1.1 Istorijat Delhaize.....	47
6.1.2 Bilans stanja Delhaize.....	48
6.1.3 Bilans uspeha Delhaize.....	49
6.1.4 Ključne finansijski pokazatelji.....	49
6.2 Ponašanje potrošača maloprodajnog lanca Delhaize.....	54
6.2.1 Zadovoljstvo potrošača maloprodajnog lanca Delhaize.....	54
6.2.2 Lojalnost potrošača maloprodajnog lanca Delhaize.....	54
6.2.3 Uticaj zadovoljstva potrošača na poslovne parameter.....	55
6.2.4 Uticaj lojalnosti potrošača na poslovne parameter.....	55
6.2.5 Korporativna kultura Delhaize.....	56
6.3 Implementacija inovacije na primeru Delhaize group.....	58
6.3.1 Analiza tržišta.....	58
6.3.2 Analiza inovacije online trgovinskog lanca.....	69
7. Zaključak.....	80
Literatura.....	82
Spisak slika.....	84
Spisak tabela.....	84
Spisak grafika.....	85

1. Uvod

„Zadovoljstvo je prijatno osećanje koje varira od osećanja blage ugodnosti, preko uživanja sve do ekstaze“. Prema autoru Vidanoviću¹ zadovoljstvo označava subjektivni efekat uživanja, koji je praćen rasterećenjem pritiska od nagona i dostizanja zadovoljstva. Tokom životnog ciklusa ljudi menjaju svoje izvore zadovoljenja.

Polažeći od ove pretpostavke da je zadovoljstvo esencijalni deo čoveka može se zaključiti da je i esencijalni deo svakog potrošača. Stoga se nameće zaključak da je zadovoljstvo potrošača ključ uspeha jedne organizacije. Da bi se do zadovoljstva došlo potrebno je zadovoljiti kriterijume potrošača. Pored kriterijuma potrebno je zadovoljiti ili prevazići očekivanja i potrebe korisnika kako bismo od zadovoljnih potrošača stvorili lojalne potrošače, kao krajnji cilj svake organizacije.

Svaka organizacija se susreće sa potrošačima/korisnicima. Nevezano od vrste usluge, delatnosti, obima organizacije, korisnik je zajednički član za sve organizacije. Osim što je zajednički član, potrošač/korisnik je izvor prihoda. Prihodi organizacije isključivo zavise od potrošača. Stoga je potrebno istraživati i odgovorati na zahteve potrošača na najbolji mogući način. Merilo uspešnosti načina bavljenja potrošačima je prihod jedne organizacije jer su potrošači glavni generatori prihoda.

Trgovina je pristutna u svim krajevima sveta. Od prapostojbine postojala je trgovina između ljudi. U početku vršila se naturalna razmena a nakon pojave prvog novca krenula je i novčana razmena dobara. Trgovina odnosno kupovina za inicijalnu kapislu imala je potrebu. Na osnovu potrebe korisnik odnosno potrošač vrši kupovinu proizvoda i/ili usluge.

Na prvi pogled inovativnost i trgovina nisu komplementarni pojmovi ali ako se reč inovacija posmatra kao unapređenje procesa onda su izuzetno komplementarni. Inovacije u trgovini nisu česte kao u drugim oblastima ali su prisutne i ono što je od najvećeg značaja imaju veliku broj korisnika pošto skoro svaki čovek na kugli zemaljskoj ima dodirnih tačaka sa trgovinom.

Tržište u Republici Srbiji je takvo da usled svetske ekonomske krize i ostalih faktora negativnog uticaja, ratova, platežna moć postala je vrlo slaba. Privreda je vrlo nestabilna, otkazi su česta pojava, neredovne isplate plata su takođe jedan od velikih problema. Obzirom na to dolazi se do zaključka da su potrošači izuzetno cenovno osetljivi a da su osobe sa najredovnijim primanjima, ako gledamo procentualno učešće određene populacije, penzioneri. Iz tog razloga potrebno je omogućiti lakšu kupovinu ovoj grupi korisnika.

Kada je reč o trgovinskim lancima istraživanje potrošača i njihovih navika mora biti prioritet organizacijama. Potrebno je uvek imati realnu sliku o organizaciji koja je u očima potrošača. Samo na taj način organizacija može ostati konkurentna i spremna da na efikasan i efektivan način odgovori na potrebe potrošača.

Jedan od načina je da oni ne dolaze u trgovinu već da trgovina „dođe“ na njihov prag. Tim će se olakšati snabdevanje i omogućiti potrošačima da se lakše opredele za ovakvu vrstu kupovine. Neki od razloga su ušteda vremena, manje vremena provedenog u redu, a u slučajevima lošeg vremena potrošač izbegava da bude izložen istom.

¹ Vidanović, I, (2006), Rečnik socijalnog rada, Gradski centar za socijalni rad, Beograd, strana 45

Online tržište je sve više prisutno u svetu i sve više ljudi koristi internet. Potrebno je iskoristiti kapacitete online tržišta i izvršiti penetraciju na online tržište u Srbiji. Osim penetracije potrebno je i izvršiti edukaciju korisnika da je internet legitiman kanal prodaje kada su u pitanju trgovački lanci u Srbiji. Osim svoje inovativnosti ovaj kanal prodaje pruža i ugodnost korisnicima čime se postaje lider u brzi o korisnicima.

1.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je ponašanje potrošača sa osvrtom na međuzavisnost ponašanja potrošača sa inovacijama kada je reč o maloprodajnim trgovinskim lancima. Istraživanje će se odnositi i na inovacije u polju trgovine sa osvrtom na društvenu odgovornost u cilju pozicioniranja organizacije kao društveno odgovorne i stvaranje percepcije kod potrošača da se organizacija stara o njima. Ponašanje potrošača se može posmatrati kroz razne aspekte kao što su zadovoljstvo, očekivanja, lojalnost. Da bi se istražilo ponašanje potrebno je ustanoviti navike i očekivanja korisnika stoga će rad biti posvećen utvrđivanju percepcije korisnika o određenom maloprodajnom lancu.

Preduslov za inovativnost jeste i strategija koja će biti fokusirana na inovativnost i liderstvo na tržištu na kome organizacija posluje. Liderstvo se mora biti „dualno“, liderstvu u oblasti promena i liderstvo na samom tržištu kako bi se izvršila konverzija tržišne pozicije i ostvarili viši prihodi u odnosu na konkurente. Da bi se ostražile moguće inovacije potrebno je istražiti i analizirati cene artikala u različitim prodajnim lancima. Na osnovu analize potrebno je napraviti strategiju za prevazilaženje gepa (jaza) u odnosu na konkurente kako bi se poboljšala konkurentnost organizacije. Način za prevazilaženje jaza se može naći u online tržištu koje ima veliki potencijal ali takođe i malu iskorišćenost u Srbiji. Stoga potrebno je preuzeti liderstvo nad online tržištem i izvršiti penetraciju i proširenje svog poslovnog portfolija i na online tržište.

1.2 Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je proučavanje ponašanja korisnika kroz zadovoljstvo korisnika. Uz proučavanje zadovoljstva cilj je istražiti očekivanja korisnika odnosno prostore za poboljšanje samo organizacije kako bi se preventivno delovalo u cilju povećanja nivoa zadovoljstva sa ciljem stvaranja lojalnih korisnika. Uz proučavanje ponašanja korisnika cilj istraživanja je i pronaći mogućnosti za inovacije na tržištu i na taj način pokazati liderstvo u inovativnosti na tržištu maloprodajnih lanaca u Srbiji. Uz liderstvo u inovacijama potrebno je istaći i zauzimanje liderske pozicije na tržištu kako bi se liderska pozicija iskoristila za ostvarenje većih prihoda organizacije

Naučni cilj istraživanja je naučna diskripcija procesa istraživanja zadovoljstva korisnika i definisanje načina za istraživanje zadovoljstva i prostora za poboljšanje koje bi se odnosilo na inovacije u oblasti trgovine.

Društveni cilj se zasniva na deskripciji novog prodajnog kanala koji u Republici Srbiji nije zastupljen u velikoj meri i samim tim predstavlja nišu na tržištu sa ciljem povećanja zadovoljstva korisnika/potrošača.

1.3 Hipotetički okvir

Opšta hipoteza:

- ❖ Inovacijama koje utiču na povećanje zadovoljstva potrošača ostvaruje se povećanje prihoda organizacije.

Posebne hipoteze:

- ❖ Zadovoljstvo potrošača utiče na finansijske rezultate organizacije koja se bavi maloprodajom
- ❖ Na opšte zadovoljstvo najviše utiče cenovno zadovoljstvo potrošača ponudom.
- ❖ Uticaji na ponašanje potrošača u maloprodajnim preduzećima mogu biti internog i eksternog porekla koji određuju nivo zadovoljstva potrošača a samim tim i utiču na prihode organizacije.
- ❖ Uspostavljanje novih prodajnih kanala dovodi do povećanja prihoda organizacije.

1.4 Metod istraživanja

U ovom istraživanju korišćene su:

- Analitičke metode
- Hipotetičko-deduktivne
- Statističke metode.

Analitičke metode su korišćene pri prikupljanju podataka i proučavanju dostupne literature. Pri prikupljanju literature koristila su se dosadašnja istraživanja. Hipotetičko – deduktivne metode su se koristile prilikom dokazivanja hipoteza. Statističke metode koristile su se prilikom obrade rezultata ankete kao i finansijskog izveštavanja prilikom analiziranja finansijskih performansi Delhaize lanca. Kao izvor finansijskih podataka uzeti su podaci koji su javno dostupni na sajtu agencije za privredne registre na kojem je moguće naći finansijske izveštaje o organizacijama.

2. Ponašanje potrošača

Potrošač je ključna osnova marketinga²

Evans i Berman

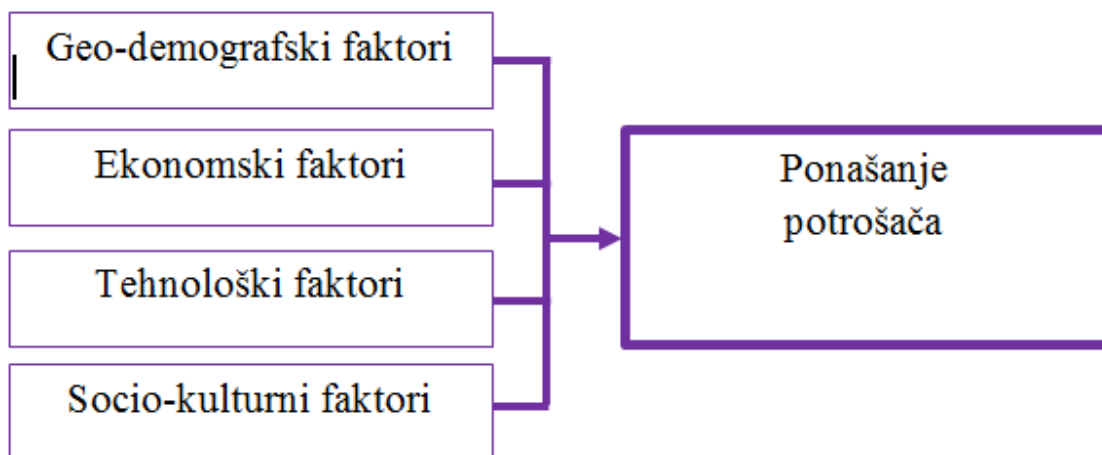
2.1 Definisanje ponašanja potrošača

Kada je reč o marketingu potrebno je fokus staviti na potrošaču. Potrošač treba uvek da bude u fokusu kada je marketing u pitanju pošto je potrošač ključ marketinga. Marketing u vidu mora imati i ponašanje potrošača, stil života kao i da poznaje ili da predviđa proces odlučivanja o kupovini. Na osnovu svega ovoga potrebno je prilagoditi i marketing miks sa ciljem maksimizacije efekata.³

„Ponašanje potrošača podrazumeva aktivnosti koje ljudi preduzimaju kada biraju, kupuju i koriste proizvode i usluge da bi zadovoljili potrebe i želje“.⁴

Analiza potrošača treba da da odgovore na pitanja ko, šta, zašto, kada, gde, koliko često kupuje kao i kako dolazi do odluke o kupovini. Cilj marketinga je da „sluša“ potrebe potrošača kako bi se potrošač i njegove želje zadovoljile. Takođe, treba težiti i da se prevaziđu očekivanja potrošača. Analiza ponašanja potrošača treba da pomogne i da se kroz pristup „potrošač na prvom mestu“ ostvari i diferencijacija u odnosu na konkurente, kao i da se minimizuje nezadovoljstvo a maksimizuje lojanost potrošača.⁵

Ključni faktori koji utiču na definisanje ponašanja potrošača su geo-demografski, ekonomski, tehnološki i socio-kulturni faktori. Skup ovih faktora čini ponašanje potrošača.



Slika 1 Faktori koji utiču na ponašanje potrošača

² www.pearsonhighered.com/bermanevans/ (pristupano 01.03.2015.)

³ Evans, J. R., Berman, B. (1997) Marketing, International-Seventh Edition, Prentice Hall International, United States of America, strana 98

⁴ www.viser.edu.rs (pristupano .28.09.2014.)

⁵ http://www.knowledge-banks.org/marketing_09_nfps_1_svi_08/lekcije/lekcija7.pdf (pristupano 28.10.2014.)

2.2 Vrste potrošača

Potrošači se mogu svrstati u različite kategorije koje zasnivaju na različitim aspektima. Potrošači mogu se podeliti na osnovu starosti⁶:

- Maloletni, deca
- Tinejdžeri
- Mladi od 22-29 godina
- Od 30-45
- Od 46-65
- Penzioneri

Potrošači se mogu podeliti i prema materijalnom stanju⁷:

- Siromašni
- Srednja klasa
- Bogati

Geografsko poreklo, takođe, je jedan od mogućih aspekata za podelu:⁸

- Potrošači iz ruralnih mesta
- Potrošači iz urbanih mesta

Potrošači se takođe mogu podeliti i prema veroispovesti⁹:

- Potrošači pravoslavne veroispovesti
- Potrošači katoličke veroispovesti
- Potrošači muslimanske veroispovesti
- Potrošači drugih veroispovesti

Kada je u pitanju ova podela ona isključivo ima ulogu u definisanju potreba potrošača jer je poznato da pripadnici muslimanske veroispovesti imaju drugačije običaje kada je u pitanju priprema i konzumiranje hrane stoga se mora voditi računa o njihovim potrebama.

Na osnovu navedenih podela može se izvući zaključak da ne postoji striktna podela potrošača na vrste već se ona vrši prema potrebama organizacija koja ima potrebu da analizira ponašanje potrošača.

⁶Wilkie, W., (2015) Cosumer Behaviou, Second Edition, John Wiley&Sons, New York, strana 56

⁷Wilkie, W., (2015) Cosumer Behaviou, Second Edition, John Wiley&Sons, New York, strana 56

⁸Wilkie, W., (2015) Cosumer Behaviou, Second Edition, John Wiley&Sons, New York, strana 56

⁹Wilkie, W., (2015) Cosumer Behaviou, Second Edition, John Wiley&Sons, New York, strana 56

2.3 Pojmovi: kupac-korisnik-potrošač

Potrošač je pojam koji ima dvostruko značenje i može se odnositi na¹⁰:

- Ljude (građane) kao potrošače
- Organizacije (preduzeće, ustanove) kao potrošač

Potrebno je napraviti razliku između finalnog potrošača i potrošača koji se definiše kao industrijski potrošač.

Finalni potrošači su osobe koje kupuju proizvode i usluge za¹¹:

- Ličnu
- Porodičnu i kućnu upotrebu
- Poklon

Organizacije mogu kao potrošači da kupuju proizvode i usluge¹²:

- Za dalju proizvodnju
- Obavlja poslovanja ili preprodaju drugim kupcima i potrošačima

Korisnik je osoba ili organizacija koja koristi određeni proizvod ili uslugu bez obzira ko je stvarni odnosno finalni kupac. Korisnik, najčešće, nije vlasnik usluge ili robe.

2.4 Komunikacija sa potrošačima

Komunikacija predstavlja ključ uspeha nekog proizvoda ili usluge. Kroz komunikaciju proizvod i/ili usluga se približuju potrošačima. Stoga je proces komunikacije vrlo delikatan i složen pošto glavni cilj je prezentovanje proizvoda ili usluge na pravi način potrošačima. Bitna obeležja komunikacije u savremenoj prodaji ili maloprodajnim lancima se zasnivaju na:¹³:

- neophodnost sprovođenja jasne verbalne komunikacije. Jasna komunikacija mora biti i u tradicionalnoj komunikaciji kao i putem elektronske komunikacije. Prilikom definisanja jasne komunikacije potrebno je da poruke budu precizne i nedvosmislene kao i da se prilikom definisanja istih vodi računa o polulaciji kojoj su poruke namenjene.
- veliki značaj usklađenosti verbalnih i neverbalnih poruka upućenih potrošaču – kada su verbalne i neverbalne poruke protivrečne potrošač može da se zbuni i da odustane od same kupovine i narušava se odnos sa potrošačima koji mogu stvoriti percepciju da je brend konfuzan. Odustajanje od kupovine ima negativan uticaj na poslovanje.
- kvalitetno i pažljivo upravljanje promotivnim aktivnostima preduslov je izgradnje dobrih odnosa sa potrošačima.
- razlike koje se javljaju u percepciji potrošača kada su u pitanju tradicionalna i elektronska komunikacija.(Internet)

¹⁰Matović, V.: (2012) Menadžment prodaje, Univerzitet Singidunu, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje strana 17

¹¹www.viser.edu.rs(pristupano .28.09.2014)

¹²www.viser.edu.rs(pristupano .28.09.2014)

¹³Stanković J., (2010) Strategija marketing komunikacije u procesu građenja dugoročnih odnosa sa potrošačima, XII međunarodni simpozijum SymOrg 2010, Zlatibor

Istraživanje maloprodajnih lanaca na tržištu Srbije koje se bavilo i uticajem komunikacije na ostvarivanje dobrih poslovnih odnosa između potrošača i maloprodavaca na tržištu maloprodajnih lanaca u Republici Srbiji pokazalo je koji su faktori koji odlučuju o kvalitetu tih odnosa:¹⁴

- Jasna komunikacija ima presudan značaj na kreiranju poverenja
- Neverbalna komunikacija ostvaruje uticaj na prihvatanje elektronske prodaja
- Marketing aktivnosti koje su povezane sa direktnim kontaktom sa prodavcima utiču na izgradnju poverenja. Isto tako marketing aktivnosti koje se odnose na elektronsku komunikaciju.¹⁵

2.5 Ciljevi komunikacije sa potrošačima

Da bi se definisali ciljevi komunikacije potrebno je prethodno definisati performanse. Vrlo je teško doći do jedinstvene definicije. Da bi se došlo do definicije performansi potrebno je krenuti od karakteristika. Često se poistovećuju karakteristike i performanse. Međutim ova dva pojma su izuzetno različita.

Pomoću pojma performansi u standardu ISO 9004 definisan je održivi razvoj. Definicija glasi *spособnost organizacije ili aktivnosti da održava ili razvija svoje performanse predstavljajući održivi razvoj*¹⁶.

Performansa se može definisati kao merljiv rezultat, koji je ostvaren (*achived result*).¹⁷

Kada govorimo o performansama komunikacije sa potrošačima možemo definisati sledeće performanse:

- Uključenost potrošača u prezentacije ponude
- Posećenost objekata
- Broj reklamacija, sugestija od strane potrošača
- Pozitivan publicitet (pojavljivanje u sredstvima javnog informisanja)

Uključenost potrošača u prezentaciju ponude je značajno za komunikaciju jer je neophodno da našu ponudu prenesemo potrošaču. Danas postoje razni metodi komunikacije ponude od flajera, kataloga, slanja e-mailova sa ponudom, bilbordi, reklame... svi ovi vidovi predstavljaju načine komunikacije sa potrošačima

Posećenost prodajnog objekta ili web sajta povezana je sa komunikacijom jer je dolazak potrošača u objekat ili na web sajt jedan od glavnih vidova prezentacije ponude uz prethodno nabrojane vidove komunikacije.

Broj reklamacija a pogotovu sugestija govori o posvećenosti unapređenju organizacije od strane potrošača. Potrošači svojim gestom beleženja sugestije žele da unaprede poslovanje a samim tim i da podignu ugled organizaciji. Uz sve navedeno potrebno je da organizacija

¹⁴ Stanković J., (2010) „Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

¹⁵ Stanković J.(2010), Strategija marketing komunikacije u procesu građenja dugoročnih odnosa sa potrošačima, XII međunarodni simpozijum SymOrg 2010, Zlatibor, 2010

¹⁶ Standard ISO 9004:2009

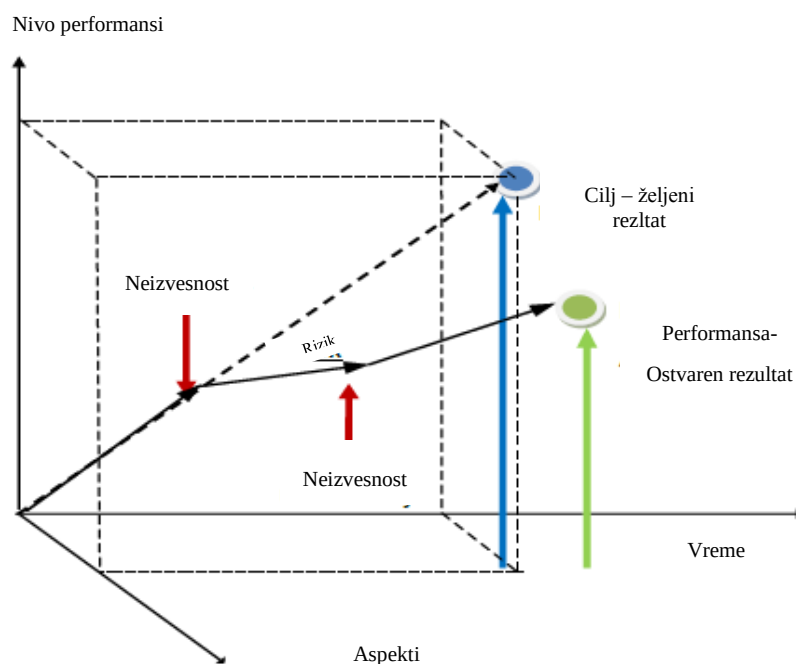
¹⁷ Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

ostvari u društvu pozitivni publicitet. Organizacija mora biti sinonim za pozitivne vrednosti kako bi se potrošači odlučili za nju.

2.6 Rizici komunikacije sa potrošačima

Rizik je nešto o čemu se pre nije vodilo dovoljno računa. U poslednje vreme, za koje je karakteristično turbulentno stanje tržišta, sve se više pažnje posvećuje riziku. Menadžment rizika je tek u povoju, o tome govore i standardi ISO 31010:2009 Risk Management – Risk Assessment Techniques i ISO 31000:2009 – Principles and Guidelines on Implementation koji predstavljaju osnovu za menadžmet rizika. Uz ove standarde potrebno je spomenuti i uputstvo ISO Guide 73:2009 – Risk Management – Vocabulary.

Rizik se može definisati prema ISO 31000 kao efekat neizvesnosti ostvarenja ciljeva¹⁸. Obično se rizik povezivao sa negativnim događajima. Ali prema ovoj definiciji efekti mogu pozitivno uticati na ostvarenje ciljeva ili negativno. To se najbolje može videti na sledećoj slici vezanoj za ostvarenje ciljeva.



Slika 2 Dimenzije ciljeva i uticaja rizika na ostvarenje cilja¹⁹

Kao što je predstavljeno na slici 2 rizik je neizvesnost koja ima uticaj na ostvarenje cilja. Ova definicija se može primeniti i na procese i na bilo koji drugi segment u kojem se javlja rizik. Kod procesa prateći ovu definiciju može se definisati rizik kao neizvesnost koja utiče na odvijanje procesa. Kao i kod ciljeva neizvesnost može dovesti do pozitivnih efekata koji

¹⁸IEC/ISO 31010 – Risk management – risk assessment techniques www.iso.org pristupano 01.03.2015

¹⁹ Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013

bi ubrzali proces a može doći i do negativnih efekata koji bi usporili proces i samim tim uticali na efektivnost procesa.

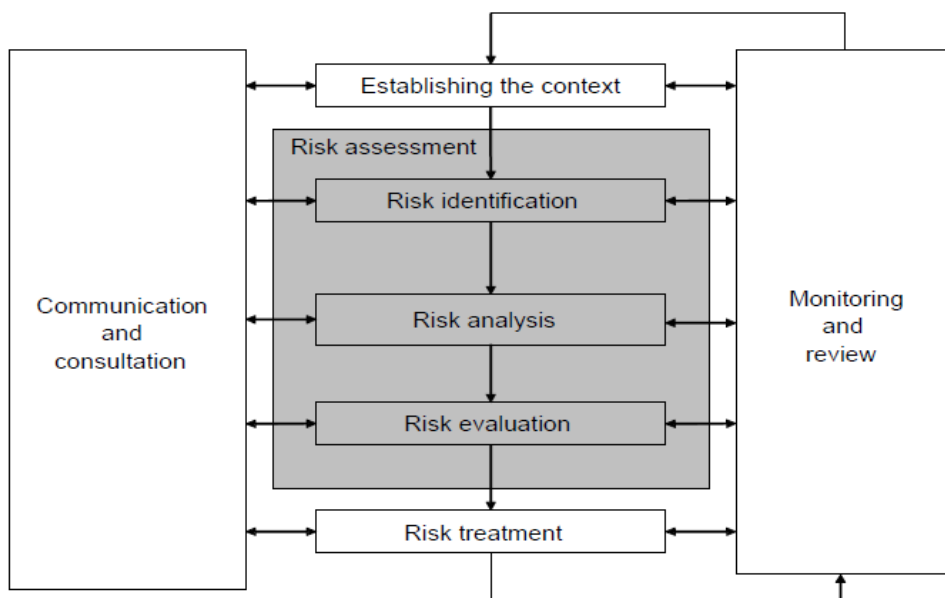
Uticaj na efektivnost i efikasnost doveo je do sve veće potrebe za menadžmentom rizika. Pomoću menadžmenta rizika se upravlja rizikom i tamo gde je moguće vrši se njegovo eliminisanje ili smanjenje na prihvatljiv nivo rizika.

Menadžment rizika predstavlja ponavljajući proces koji ima svoje sledeće aktivnosti²⁰:

- definisanje okvira menadžment rizika,
- procena rizika
 - identifikacija rizika,
 - analiza rizika,
 - ocena rizika,
- tretman rizika.

Osim ovih glavnih aktivnosti menadžmenta rizika postoje jos i logističke aktivnosti odnosno aktivnosti namenjene podršci, one su²¹

- Komunikacija rizika
- Praćenje i preispitivanja rizika



Slika 3 Proces menadžmenta rizika²²

Kada je reč o komunikaciji sa potrošačima potrebno je naglasiti da se rizici uglavnom svode na to da se potrošači blagovremeno obaveste o svim propustima ako je bilo. Primer je Toyota koja je povukla hiljade vozila zbog problema sa kočionim sistemom i na taj način smanjila rizik o mogućih posledica koje bi kompanija imala da nije se odlučila na ovaj korak.

Prilikom analiziranja rizika potrebno je prevashodno uspostaviti menadžment rizika nad poslovnim procesima a nakon toga i komuniciranje sa potrošačima će imati odličan temelj za unapređenje.

²⁰IEC/ISO 31010 – Risk management – risk assessment techniques, www.iso.org pristupano 01.03.2015

²¹IEC/ISO 31010 – Risk management – risk assessment techniques, www.iso.org pristupano 01.03.2015

²²IEC/ISO 31010 – Risk management – risk assessment techniques, www.iso.org pristupano 01.03.2015

3. Istraživanje potrošača u maloprodajnim lancima

Cilj organizacije je stvaranje i održavanje potrošača²³

Theodore Levitt

3.1 Ciljevi i svrha istraživanja

Cilj istraživanja potrošača je evaluacija same organizacije u očima potrošača. Istraživanje potrošača nam mogu dati odgovore na pitanje u čemu je organizacija dobra ili u čemu organizacija može i mora bolje.

Kada je u pitanju istraživanje vezano za potrošače Delhaize group, cilj je ispitati poziciju Delhaize group-u sa stanovišta potrošača, korisnika. Pozicija Delhaize group-e može se porediti na aspekte:

- Cene,
- Usluge,
- Ponude,
- Lokacije.

Aspekt cene može doprineti povećanju zadovoljstva korisnika jer je stanovništvo u Republici Srbiji izuzetno cenovno osetljivo usled niskog standarda. Sa povećanjem cena smanjuje se zadovoljstvo korisnika i upravo je cena jedan od ključnih aspekta koji je potrebno ispitati i utvrditi koliki je prostor dozvoljen prilikom povećanja cena a da se ne naruši zadovoljstvo korisnika. Odnosno sa analiziranjem zadovoljstva cenama dobija se podataka koji je ulazni podatak za određivanje marži po proizvodima.

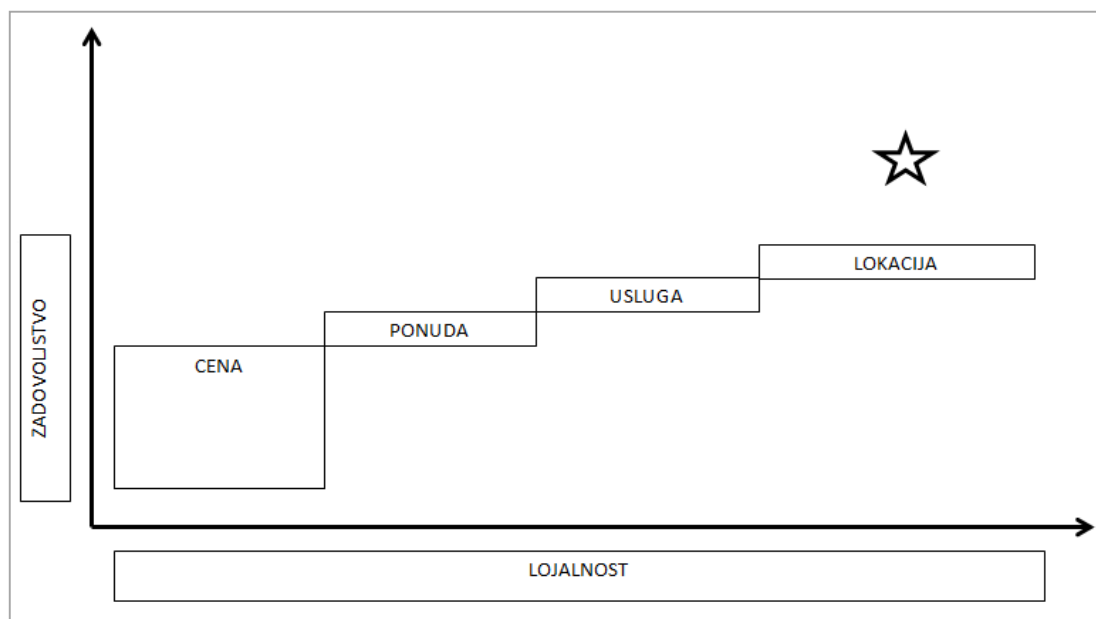
Usluga je nešto što je stvara utisak o organizaciji. Potreba svake organizacije je da usluga bude konkurentna prednost u odnosu na druge. Kada je u pitanju trgovina, usluga je od ključne važnosti. Usluga mora biti na propisanom nivou kako bi se uticalo na nivo zadovoljstva potrošača.

Ponuda se mora prilagođavati geografskim i kulturnim potrebama. Jedan od bitnih faktora je i poznavanje kulturne oblasti u kojem posluje organizacija. Na primer, kod naroda muslimanske veroispovesti mora se voditi računa da je hrana pripremana po HALAL principu, kako bi se ispoštovale verska pravila. Ako se to ne ispoštuje uspeh organizacije je nemoguća misija. Takođe potrebno je analizirati potrebe stanovništva koje gravitira ka objektu kako bi se zadovoljile njihove potrebe u cilju povećanja zadovoljstva kao i prihoda.

Lokacija, pored cene, usluge i ponude, je ključni aspekt zadovoljstva potrošača a samim tim i povećanja prihoda. Lokacija mora biti takva da odgovara potrošačima odnosno ciljanom tržištu. Lokacija je u mnogim granama industrije od ključne važnosti pa se stoga traži odgovarajuća lokacija za pokretanje biznisa ili premeštaj sa jedne na drugu lokaciju.

Kada su u pitanju dva ključna cilja svake organizacije, zadovoljstvo i lojalnost potrošača – korisnika, možemo ih posmatrati kao dve ose. Cena je aspekt koji najviše utiče na zadovoljstvo a i na lojalnost korisnika. Kada je reč o zadovoljstvu ponuda, usluga i lokacija imaju isti uticaj na zadovoljstvo. Kada je u pitanju lojalnost lokacija igra jednu od najznačajnijih uloga jer je potrebno da je organizacija u blizini potrošača kako bi potrošač iznova i iznova posećivao organizaciju odnosno prodajni objekat.

²³ <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia> pristupano 19.10.2015



Slika 4 Odnos aspekata cene, ponude, usluge i lokacije

3.2 Strategije istraživanja ponašanja potrošača

Istraživanja predstavljaju osnovu razvoja jedne civilizacije ili organizacije. Kroz istraživanja dobijaju se odgovori na nepoznanice. Istraživanja su u svetu dovela do dramatičnih promena. Stoga je potrebno uvideti značaj istraživanja

Kada je reč o istraživanju ponašanja potrošača ono je najobjektivnije na osnovu ankete. Prilikom ankete potrošač popunjava upitnik koji je prethodno definisan nakon čega se vrši prikupljanje upitnika. Nakon prikupljanja vrši se analiziranje upitnika i davanja predloga za unapređenje.

Proces istraživanja potrošača možemo podeliti na sledeće korake:

- Potreba
- Definisanje ciljeva istraživanja
- Definisanje upitnika
- Popunjavanje upitnika
- Prikupljanje upitnika
- Obrada i analiza rezultata upitnika
- Predlog mera za unapređenje.

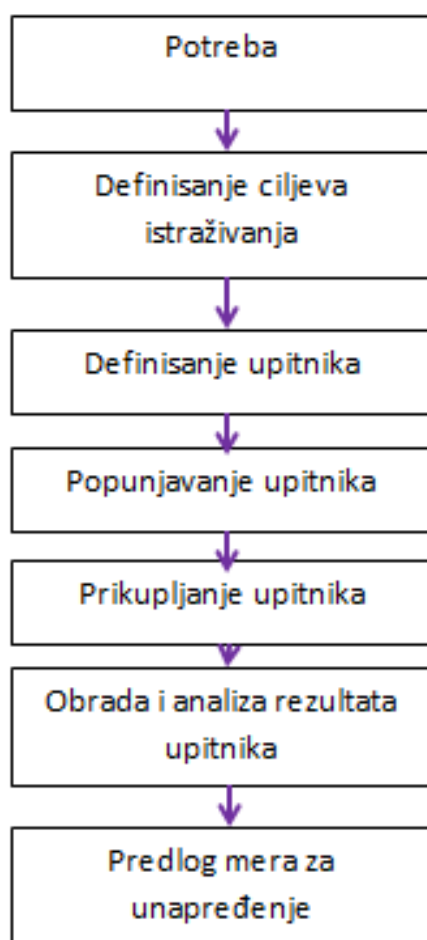
Da bi se krenulo u istraživanje mora da postoji određena potreba za istraživanjem. Najčešća potreba jeste unapređenje poslovanja na osnovu želja, stavova, očekivanja potrošača.

Definisanje ciljeva istraživanja je ključni deo. Na primeru u istraživanju potrošača Delhaize lanca cilj istraživanja je utvrđivanje prostora za poboljšanje lanca kako bi se povećao prihod organizacije.

Definisanje upitnika je ključ za uspešno istraživanje. Upitnik mora da bude u korelaciji sa ciljevima kako bi anketa i njeni rezultati bili konzistentni. U slučaju Delhaize lanca cilj istraživanja je pronalaženje prostora za poboljšanje i povećanje zadovoljstva korisnika. Kada je reč o pitanjima na upitniku ona mogu biti otvorenog i zatvorenog tipa. Otvorena pitanja su pitanja na koje potrošač može da upiše bilo koji odgovor dok su zatvorena pitanja ona koja imaju ponuđeni odgovor i potrošač bira između ponuđenih odgovora.

Popunjavanje i prikupljanje su koraci koji su vezani za operativni rad na realizaciji ankete. Aktivnosti popunjavanja i prikupljanja mogu biti online, putem interneta, ili lično kada anketar anketira korisnika odnosno potrošača.

Nakon ovog koraka potrebno je obraditi rezultate ankete i analizirati iste. Prilikom obrade ankete ili analize koriste se razni softverski alati poput MatLab-a, Simulink-a, SPSS, PSPP, excel... Na osnovu analiza potrebno je predložiti a zatim i realizovati mere za unapređenje kako bi se dobio puni i pravi efekat istraživanja.



Slika 5 Koraci u istraživanju ponašanja potrošača

3.3 Rezultati istraživanja ponašanja potrošača u Delheize-u

Rezultati istraživanja potrošača u Delheize lancu obrađeni su pomoću softverskog alata excel pomoću koga su izvučene prosečne ocene po pitanjima kao i grafički prikazi rezultat.

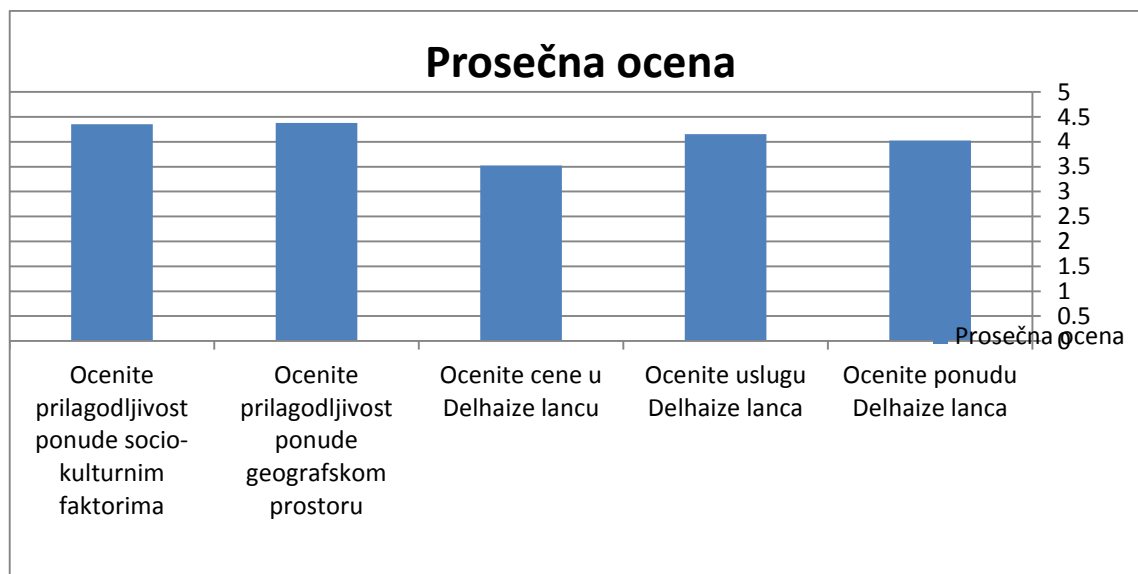
Tabela 1 Rezultati ankete²⁴

Pitanje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Ocenite ponudu Delhaize lanca	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	5	3	4	3	5	5	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	5
Ocenite uslugu Delhaize lanca	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	5	5
Ocenite cene u Delhaize lancu	3	3	2	4	4	5	3	3	4	3	5	3	5	4	5	4	3	3	3	5	4	2	4	4	4	5	4	3	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	5	5
Ocenite prilagodljivost ponude geografskom prostoru	4	4	5	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5
Ocenite prilagodljivost ponude socio-kulturnim faktorima	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
Koliko često kupujete u Delhaize lancu	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	3	3	1	2	1	3	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1
Više od jednom dnevno - 1																																								
Jednom dnevno - 2																																								
Jednom u 2-3 dana -3																																								
Da li ste zadovoljni Delhaize lancem	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5	5
Koju oblast je potrebno unaprediti	1	0	1	4	0	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	1	1	2	2	2	3	2	0	2	4	1	1	4	1	4	1	1	1	3	2
Cene -1																																								
Moćnost plaćanja -2																																								
Ponudu -3																																								
Uslugu -4																																								
Lokaciju -5																																								
Koja oblast je po Vašem mišljenju prednost Delhaize lanca u odnosu na druge	5	5	3	5	3	1	4	3	4	4	1	3	1	2	2	3	5	4	5	1	3	5	2	4	3	1	4	5	5	5	5	3	5	4	3	2	3	5	1	1
Cene -1																																								
Moćnost plaćanja -2																																								
Ponudu -3																																								
Uslugu -4																																								
Lokaciju -5																																								
Prosečna ocena po ocenama	3.4	3.8	4.0	4.0	4.8	4.2	3.8	3.8	4.2	3.2	4.8	4.0	5.0	4.4	5.0	4.4	4.0	3.8	3.6	5.0	4.6	3.0	4.0	4.2	4.6	5.0	4.0	3.4	4.0	3.6	3.2	4.0	3.4	4.0	3.6	4.2	3.6	4.0	5.0	4.8

Grafik 1 nam govori o pouzdanosti testiranja. Na grafiku se može videti da su vrlo mala odstupanja od odgovora na pitanje *da li ste zadovoljni* i ocene na osnovu prosečnih ocena po pitanjima na anketi.

²⁴ Anketa je odrađena u periodu od 01.09.2014 do 10.09.2014 godine i predstavlja samostalni rad autora

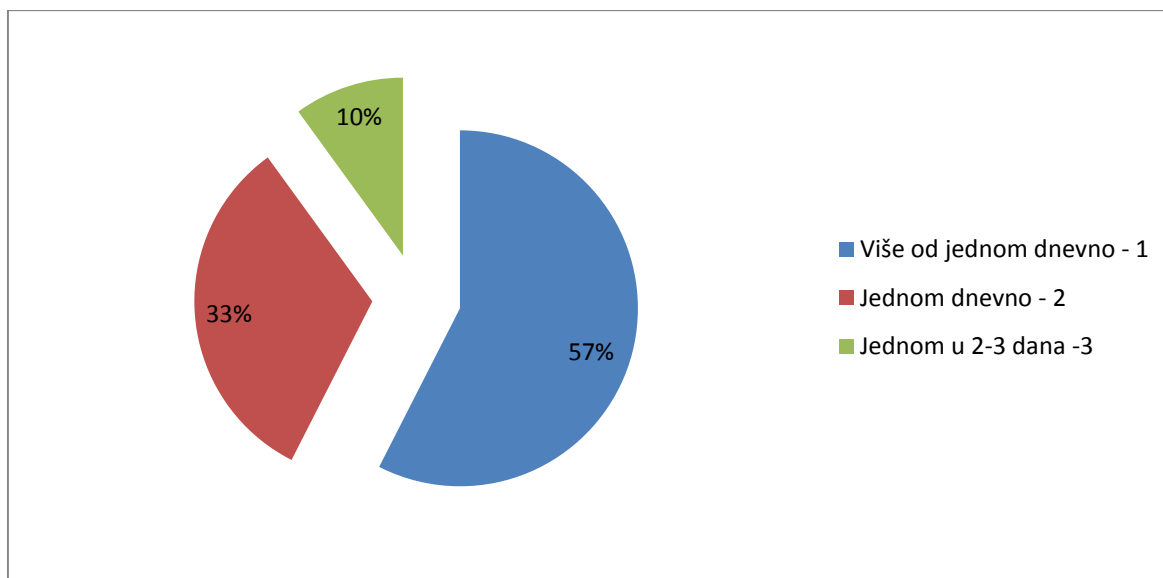
Na grafiku dva dat je pregled prosečnih ocena prema pitanjima koja su postavljena na upitniku. Primeću je se da je najniža prosečna ocena po pitanju cena ali ona je uslovljena cenovnom osetljivosti potrošača u Srbiji stoga je očekivano najniža ocena vezana za cene. Najviše ocene imaju prilagodljivost ponude što je posledica toga što Delhaize lanac prati trendove i očekivanja potrošača.



Grafik 1 Prosečna ocena po pitanjima na anketi²⁵

Na grafiku 3 predstavljen je aspekt zadovoljstva. Primetno je da 57 procenata kupuje više od jednom dnevno u Delhaize prodavnicama što govori o visokom nivou lojalnosti potrošača. Samo 10 procenata izjasnilo se da kupuje jednom u 2-3 dana što je odličan pokazatelj zadovoljstva potrošača pošto većina kupuje češće a samim tim doprinosi prihodima lanca.

²⁵Anketa zadovoljstva korisnika Delhaize lanca, autor Snežana Rakić



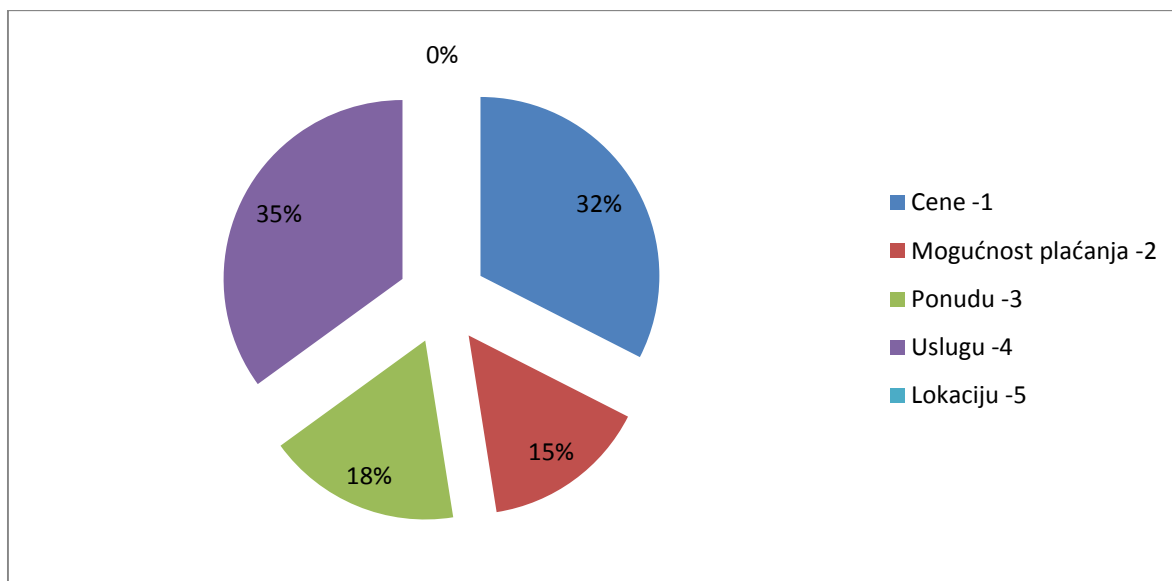
Grafik 2 Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko puta kupujete u Delhaize lancu²⁶

3.4 Mere za unapređenje prodaje i zadovoljstva potrošača u Delheize-u

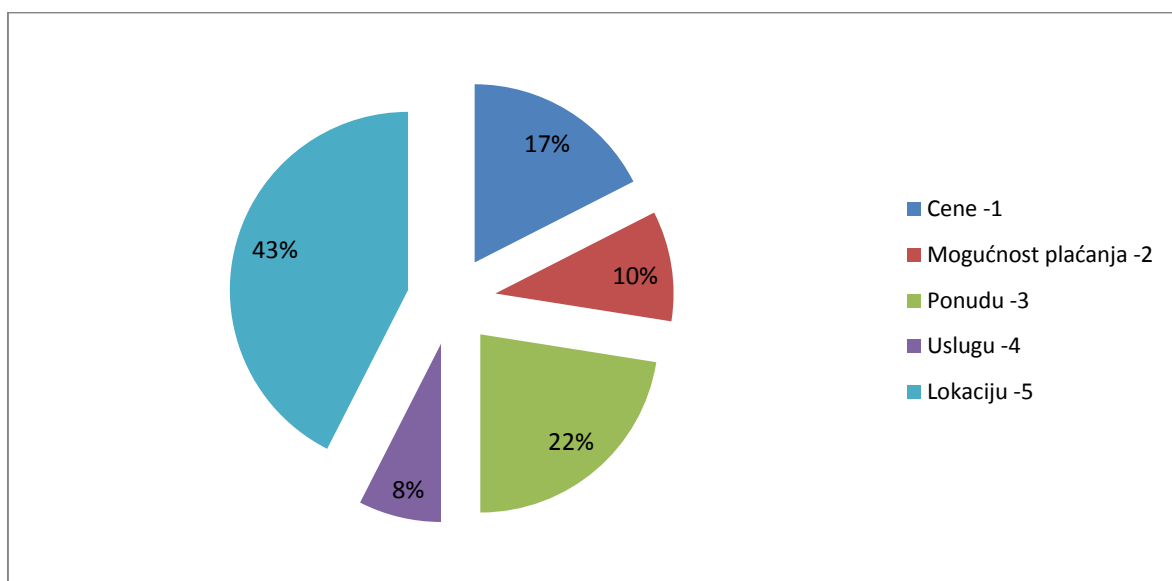
Na osnovu cilja istraživanja koji je pronalaženje područja za poboljšanje došlo se do zaključka da je najveće područje za poboljšanje u oblasti usluge i cena. Ovaj odgovor dalo je 32 % ispitanika, kada je reč o ceni, a 35 % ispitanika se izjasnilo da usluga se može još više unaprediti. Da bi se usluga unapredila potrebno je definisati kontrole ponašanja zaposlenih kako bi se sama usluga unapredila i povećalo zadovoljstvo po pitanju usluge.

Kada je reč o ceni to je područje koje se očekivala kao jedno od vodećih s obzirom na cenovnu osetljivost tržišta u Republici Srbiji. Stoga je smanjenje cena idealno rešenje međutim to utiče na prihode. Optimalno rešenje je još veći intezitet akcija kao što su odložena plaćanja, popusti na određene proizvode i slično.

²⁶Anketa zadovoljstva korisnika Delhaize lanca, autor Snežana Rakić

Grafik 3 Područja za inovacije²⁷

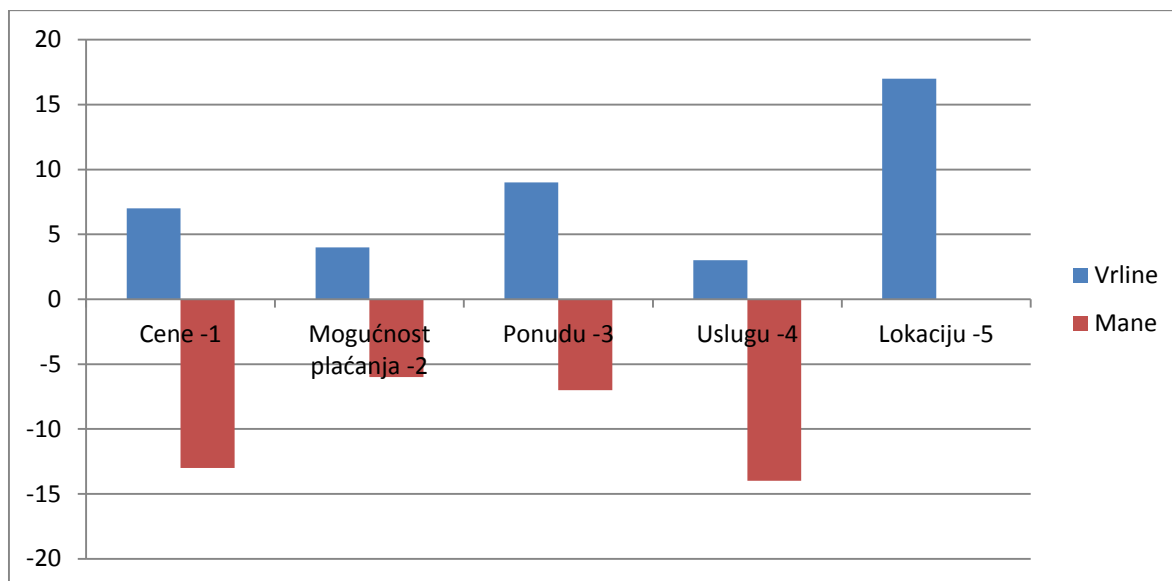
Na osnovu analize prednosti u odnosu na konkurenciju došlo se do zaključka da je najveća prednost u odnosu na konkurenciju u segmentima lokacije i ponude. Lokacija je bila odgovor kod 43% ispitanika dok je ponuda bila izabran odgovor kod 22% ispitanika. Najlošije rangirani segmenti su cena i usluga na kojima se mora raditi kako bi se unapredili. Lokacija predstavlja veliku prednost Delhaize lanca zato što imaju veću rasprostranjenost nego konkurenti DIS, IDEA, Višnjica. Samim tim i Delhaize lanac je dostupniji potrošačima od drugih lanaca.

Grafik 4 Konkurentska prednost Delhaize lanaca²⁸

Kada je reč o odnosu pozitivnih i negativnih odgovora samo lokacija nije zabeležila nijedan negativan odgovor dok su ostali segmenti zabeležili i negativne i pozitivne odgovore.

²⁷ Anketa zadovoljstva korisnika Delhaize lanca, autor Snežana Rakić

²⁸ Anketa zadovoljstva korisnika Delhaize lanca, autor Snežana Rakić



Grafik 5 Odnos područja za poboljšanje i konkurentske prednosti²⁹

Na osnovu rezultata da je 32% videlo cenu kao prostor za poboljšavanje performansi Delhaize lanca može se doći do zaključka da je većina korisnika zadovoljna i ovim aspektom. Imajući u vidu dobijene rezultate, može se očekivati da će poboljšanja sa stanovišta politike cena kompanije Delhaize voditi i većem zadovoljstvu potrošača. Ocena ponude Delhaize lanca je 4,2, opšte zadovoljstvo iznosi takođe 4,2 (slika4), a 68 % potrošača smatraju da su cene u Delhaize lancu prilagođene njihovim mogućnostima čime se potvrđuje posebna hipoteza koja glasi da na opšte zadovoljstvo najviše utiče cenovno zadovoljstvo potrošača ponudom.

²⁹ Anketa zadovoljstva korisnika Delhaize lanca, autor Snežana Rakić

4. Uticaj eksternih faktora na ponašanje potrošača

Najvrednija imovina preduzeća je tržište³⁰

Jovan Todorović

4.1 Geo-demografski faktori

Kada su u pitanju geo-demografski faktori koji utiču na ponašanje potrošača najčešće se obrađuju i analiziraju na makro nivou. Geo-demografski faktori najčešće se analiziraju i istražuju zajedno sa geografskim faktorima koji su izuzetno bitni za sagledavanje ponašanja potrošača. Brojna istraživanja su došla do zaključka da geografska distribucija stanovništva u velikoj meri pokazuje na očigledne razlike u potrošnji potrošača. Takođe, razlike u prihodima su jedne od izuzetno bitnih za sferu ponašanja potrošača.³¹

Geografski faktori mogu mnogo da otkriju o ponašanju potrošača. Prema lokaciji odnosno geografskom području može se doći do zaključka kakva je kultura potrošača odnosno kakve su im namere. Polazna tačka u analizama može biti da li potrošači se nalaze u urbanim ili ruralnim mestima. Da li su udaljeni od lokacije prodavnice pa se tipovi kupovina razlikuju, na primer kupovine su ređe a veće su količine koje se kupuju.³²

Osim geografskih faktora poput geografske širine i dužine, izuzetno je važan faktor koji je odnosni na klimu. Mnoga istraživanja govore o značaju koji može da ima klima a u nekim slučajevima je i presudan za ponašanje ljudi. Klimatski uslovi su osnova zadovoljenja bazičnih ljudskih potreba ishrane, stanovanja i odevanja.

Reljef može se u dobroj meri povezati sa geografskim faktorima. Od reljefa mogu zavisi i tipovi ponašanja potrošača. Teren, nadmorska visina, sastav zemljišta utiču na ponašanje. Na primer, kada je reč o planinskim terenima veća je potreba za kupovinom zimske garderobe, nabavke su ređe a veće po količini robe koju nabavljaju. U slučajevima kada je teren blizu mora sa toplom klimom potrebe su za zimskom garderobom izuzetno mala.³³

4.2 Ekonomski faktori

Kada su u pitanju ekonomski faktori oni se odnose u velikoj meri na kupovnu moć i načine trošenja novca kod potrošača. Analiza tržišta je zasnovana na agregatnom pristupu. Neki od aspekata koji se analiziraju su veličina, struktura, lokacija tržišta, kanali distribucije kao i tendencije tržišta. Sama potražnja zavisi od lične i opšte ekonomske moći. Faktori koji se najčešće analiziraju su kupovna moć, životni standard, dohodak, cene i potrošačke navike.

Ekonomija svake zemlje treba da teži stabilnom rastu i održivom razvoju kao i rastu zaposlenosti kroz šta se ostvaruje i rast životnog standarda stanovništva. Mera aktuelnog stanja privrede i jedan od glavnih pokazatelja budućeg razvoja tržišta i ekonomije je i bruto domaći proizvod.

³⁰ www.conzit.co.rs pristupano 01.03.2015

³¹ Živković, R. (2011) Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje, 2011 strane 78-83

³² Živković, R.. (2011): Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje, 2011 strane 78-83

³³ Živković, R.. (2011): Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje, 2011 strane 78-83

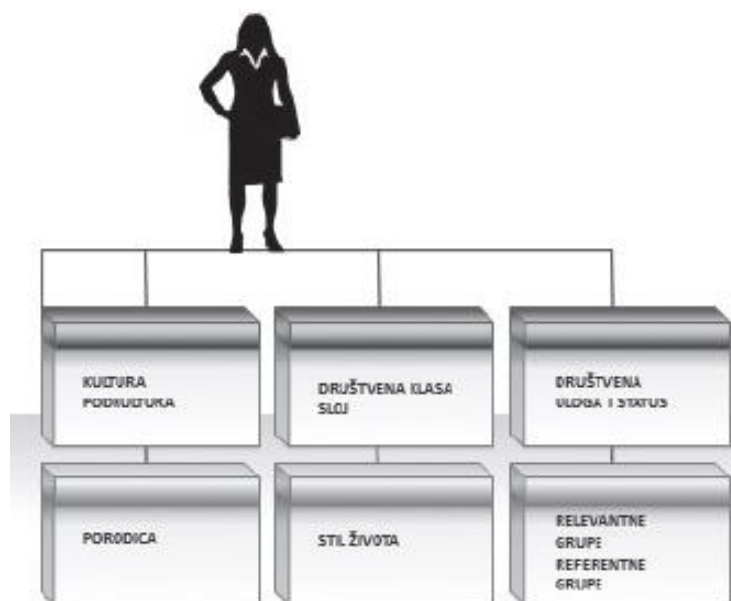
4.3 Tehnološki faktori

Tehnologija je bitno izmenila ponašanje potrošača i ona može sama stvarati buduće navike i ponašanje potrošača. Tehnološka dostignuća kao što su otkriće penicilina, parne mašine, računara, interneta, dovela su do promene ponašanja potrošača kao i njihovih očekivanja. Takođe, tehnologija može imati i negativnih uticaja kada je reč na primer o nuklearnim raketama, hemijskim oružjem i tome slično. Iz svega ovoga dolazi se do zaključka da sam marketing mora da prati tehnološka dostignuća jer ona imaju veliki uticaj na ponašanje potrošača a i samog marketinga.

Tehnologija dramatično menja svet jedan od najbližih primera je pojava kompakt diskova CD. Njihova pojava izazvala je pravi bum na tržištima. Međutim, posle desetak godina primene CD-ova danas retko ko koristi CD-ove. Sada su tehnološki diskovi izuzetno zastareli.³⁴

4.4 Socio-kulturološki faktori

Sociološke determinante tražnje potrebno je razumeti kako bi se objasnila potreba za određenim proizvodima i/ili uslugama. Uticaju su promenljivi i menjali su se sa razvojem društva. Na samo ponašanje potrošača može imati uticaj društvena klasa, referentne grupe, porodice, kulture.³⁵



Slika 6 Sociološke determinante ponašanja potrošača³⁶

Kada je reč o faktorima koji utiču na zadovoljstvo na osnovu ankete koje je izvršena dolazi se do zaključka da je tržište najviše osetljivo na ekonomske faktore. Odnosno tržište Republike Srbije je cenovno osetljivo zbog nivoa standarda građana.

³⁴Živković, R.(2011) Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje, 2011 strana 88

³⁵Živković, R.(2011) Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje, 2011 strane 89-90

³⁶Živković, R. (2011) Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje, 2011 strana 86

5. Uticaj inovacija u oblasti maloprodajnih lanaca

5.1 Inovaciona strategija

Strategija je reč koja vodi poreklo od grčke reči *gr. strategos* ima značenje nauka o vođenju vojske, veština ratovanja³⁷. Strategija se vezuje za ratnu terminologiju iz razloga što je upravo u ratovanju prvo primenjena strategija odnosno veština koja je vodila jednu vojsku do pobeđe.

Kroz istoriju možemo videti više primera da se vojskovođe poistovećuju sa stratezima. Postoje genijalni primeri vojne strategije poput Cerske bitke gde je brojčano slabija vojska uz pravu strategiju uspela da pobedi daleko brojniju i bolje opremljeniju vojsku. Glavni strateg na strani Srbije bio je vojvoda Stepa Stepanović koji je ingenioznošću uspeo da nadmudri protivnika i ostvari svoj cilj³⁸.

Inovacija predstavlja nešto novo. Inovacija se može definisati i kao primena nove ili poboljšane ideje, procesa, usluge, Novi proizvodi ili usluge mogu biti predmet inovacija. Inovacija se može odnositi i na delove proizvoda ili na delove procesa koji stvaraju proizvod i/ili uslugu.

Inovacione strategije su načini za sprovođenje novih ili poboljšanih ideja u cilju unapređenja. Kada je reč o inovacijama one su preduslov održivog razvoja koji se nameće kao jedini mogući način pokretanja ekonomije nakon svetske ekonomske krize.

5.1.1 Inovaciona strategija PTW i PNTL

Inovacione strategije mogu se podeliti na dva tipa³⁹:

- „igrati da pobediš“ (PTW – Play to Win)
- „igrati da ne izgubiš“ (PNTL – Playing not to Lose)

Strategija koja se odnosi na play to win karakteriše se polu-radikalnim inovacijama, radikalnim i inkrementalnim. Organizacije se odlučuju za kontinuitet ulaganja u inovacije sa ciljem da organizacija ostvari konkurentsku prednost na tržištu.

Strategija play not to lose se pimenjuje kada su tržišta turbulentna. Na takvim tržištima organizacije „igraju“ da ne izgube. Ovakva strategija se može smatrati i defanzivnim pristupom pošto se samo održava pozicija na tržištu ne vrši se napad na konkurente u cilju ostvarenja većeg učešća na tržištu.

5.1.2 Proaktivna i reaktivna inovaciona strategija

Proaktivna strategija (inovacioni lideri) fokusiraju se na predviđanja i anticipaciju promena u eksternom okruženju kako bi svoje mogućnosti iskoristili.

Reaktivna strategija (inovacioni sledbenik) organizacije reaguju na promene na tržištu i reaguju na zahteve korisnika kao i aktivnosti konkurenata.

³⁷Mašić, B., (2009) Menadžment:principi, koncepti i procesi, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd,. Strana 143

³⁸Ćorović, V., (2012) Istorija Srba, Delphi, Beograd

³⁹Stošić B. 2007, Menadžment inovacija, FON, Beograd strana 120

Proaktivna strategija se može bazirati na sledećim strategijama⁴⁰:

- Strategija bazirana na Research&Development (R&D) – inovacije su rezultat istraživačko – razvojnog rada
- Preduzetnička – inovacione aktivnosti koje imaju visok rizik. Baziraju se na nišama na tržištima. Nosioc ovakvih strategija je najčešće pojedinac ili manja grupa koja je uključena u ostvarenje strategije.
- Akviziciona ili strategija nabavke – inovacija se ogleda u kupovini novih proizvoda ili tehnologija za izradu istih. Ova strategija se ne zasniva na sopstvenom razvoju.
- Strategija bazirana na marketingu – marketing predstavlja generator inovacija i obično su agresivne prema konkurentima sa ciljem povećanja tržišnog učešća.

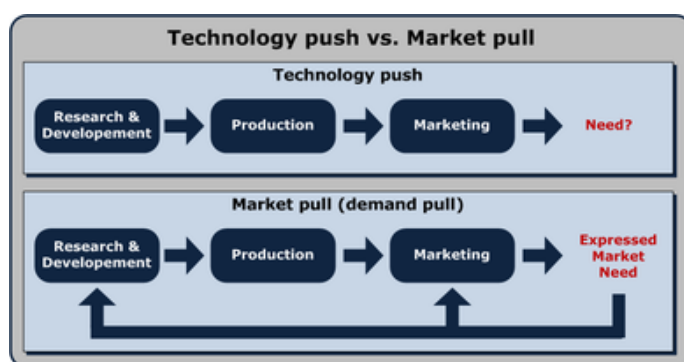
Mogući tipovi reaktivne strategije su⁴¹:

- Responzivne strategije organizacija direktno reaguje na zahteve kupaca za inovacijom
- Imitativna preduzeće reaguje na uvođenje novog proizvoda kod konkurencije time što nastoji da kopira
- Drugi bolji preduzeće razvija inovacije konkurencije- organizacija plasira modifikovanu i/ili unapređenu verziju proizvoda koji se nalazi na tržištu
- Defanzivna – organizacije odgovaraju na promene na tržištima i u tome koriste dotadašnja saznanja i trendove koja su prisutna na tržištu. Glavni cilj je sprečavanje negativnih uticaja na novi proizvod ili uslugu što je olakšano pošto je proizvod već prisutan na tržištu.

5.1.3 Inovaciona strategija kao model inovacionog procesa

Inovacije se mogu posmatrati kroz dva pristupa koja su zastupljena na tržištima⁴²:

- Tehnology push
- Market pull



Slika 7 Tehnology push and market pull⁴³

⁴⁰Stošić B. (2007), Menadžment inovacija, FON, Beograd strana 125

⁴¹Stošić B. (2007), Menadžment inovacija, FON, Beograd strana 125

⁴²Stošić B. (2007), Menadžment inovacija, FON, Beograd Strana 126

⁴³Martin, Michael J.C. (1994). Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology-based Firms. Wiley-IEEE. p. 44

Kada je reč o strategijama „tehnologija gura“ i „tržište vuče“ osnovna je razlika u pokretaču promena odnosno pokretaču inovacije u ovom slučaju. Kada se govori o Tehnology push strategiji potrebno je istaći da je osnovni pokretač R&D⁴⁴. Istraživanje i razvoj je odeljenje koje pokreće istraživanja i proverava njihovu svrsishodnost u primeni. Nakon definisanja potrebne inovacije od strane R&D kreće se u produkciju. Pre samo produkcije inovacije potrebno je istaći da njoj prethode detaljna testiranja, analiziranje potreba, kao i izrada prototipa ako se radi o proizvodima.

Nakon produkcije kreće se sa distribucijom proizvoda koja obuhvata i sveobuhvatni marketing plan za pozicioniranje inovacije na tržištu proizvoda i/ili usluga.

Kada se govori o strategiji tehnology push, najveći broj primera se nalazi u oblasti električne energije. Ajndšajnovi radovi iz 1905. godine i relaciji $E=mc^2$ predstavljaju osnovu polja nuklearne energije. Tranzistor predstavlja jedan od katalizatora promene a on se zasniva na istraživanjima Wilsona iz 1931. i Wilsonovoj teoriji poluprovodnika. Otkriće DNK-a predstavlja osnovu za genetičko inženjerstvo koje datira od radova Watsona i Cricka iz 1952 i predstavlja jedan od trendova daljeg razvoja društva.⁴⁵

Kada je reč o Marketing pull strategiji, input za inovaciju dolazi od strane potrošača/korisnika. Ovom inputu najčešće prethode analize tržišta i ispitivanje samih potrošača/korisnika. Na osnovu odgovora potrošača/korisnika vrši se analiziranje dobijenih odgovora i nakon toga i njihovo ocenjivanje. Potreba koja je u skladu sa strategijama kompanije dalje se razrađuje i pušta u produkciju.

Kada se govori o marketing delu potrebno je naglasiti da je kod tehnology push metoda mnogo teže izvršiti penetraciju na tržištu zato što je inovacija nova i ne dolazi od strane korisnika. Korisnicima je potrebno najpre opravdati inovaciju u cilju približavanja same inovacije potrebama korisnika.

Kada je reč o strategiji Market pull penetracija na tržištu je daleko olakšana zato što je reč o potrebi korisnika. U ovom slučaju korisnik inicira inovaciju proizvoda i/ili usluge i na taj način organizacija ima lakši posao kada je sama prezentacija usluge tržištu.

Jedan od vidova inovacija na osnovu strategije market pull je početak reciklaže. Velike količine otpadnih materija dovelo je do reciklaže. Reciklažom se smanjuje potrošnja resursa zato što je reciklažom omogućeno više puta korišćenje istog resursa. Na primer u Japanu je procenat reciklaže oko 90 %.⁴⁶ Ovaj procenat se posmatra u odnosu na materije koje je moguće reciklirati i ponovnu upotrebiti.

5.2 Praćenje inovacija

5.2.1 Razvoj inovacije kroz Quality Function Deployment

Da bi se uticalo na povećanje zadovoljstva korisnika i ostvarenja potreba potrošača potrebno je u samom procesu kreiranja proizvoda i/ili usluge uzeti u obzir zahteve potrošača. Potrebe potrošača se dele na naglašene i nagoveštene. U naglašene potrebe

⁴⁴Research and Development

⁴⁵Bagarić, I., (2010) Menadžment informacionih tehnologija, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd,

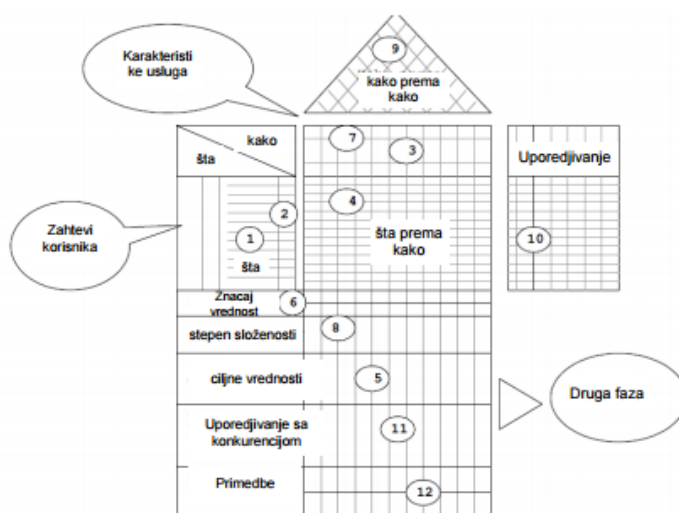
⁴⁶Heleta, M., (2010) Projektovanje menadžment sistema životne i radne sredine, Univerzitet Singidunum, Beograd strana 45

ubrajaju se one koje sam potrošač prepoznaje dok u nagoveštene ubrajaju se one potrebe koje su nagoveštene a nisu jasno i nedvosmisleno definane od strane potrošača.⁴⁷

Korišćenje proizvoda i/ili usluge potrošači polako uviđaju nagoveštene potrebe i one postaju naglašene a sa druge strane pojavljuju se nove nagoveštene.⁴⁸ Na ovaj način ostvaruje se razvoj samog proizvoda i razvoj postaje iterativni proces, sa ciljem ostvarenja cikličnog usavršavanja i modifikacije postojećeg proizvoda.

Da bi se analizirao zahtev korisnika ili zahtevi potrošača potrebno je da se R&D osloni na Quality Function Deployment (QFD) koji se zasniva na dizajniranju proizvoda/usluge sa fokusom na zahteve potrošača..

Dr Yoji Akao definiše QFD kao *“metod za razvoj kvaliteta u dizajnu koji ima za cilj da zadovolji potrošača i da zatim prevede zahteve kupaca u ciljeve dizajna i glavne tačke obezbeđenja kvaliteta koji će se koristiti tokom proizvodnje”*⁴⁹. QFD se može posmatrati i kao „filozofija“ za dostizanje kvaliteta odnosno totalnog kvaliteta (TQM⁵⁰)⁵¹.



Slika 8 QFD primer⁵²

Na slici 14 može se videti da je osnova za QFD zahtev korisnika na osnovu kojeg se definiše pitanje ŠTA nakon čega se definiše kako. Na slici 3 data je razrada faza QFD-a.

⁴⁷Živaljević, A., Petković, M., Bagarić, I., Glušica, Z. (2003): Procena nivoa zadovoljstva korisnika u visokoobrazovnoj instituciji, Zbornik radova sa druge internacionalne konferencije “Festival kvaliteta”, Kragujevac, Mašinski fakultet Univerziteta u Kragujevcu,

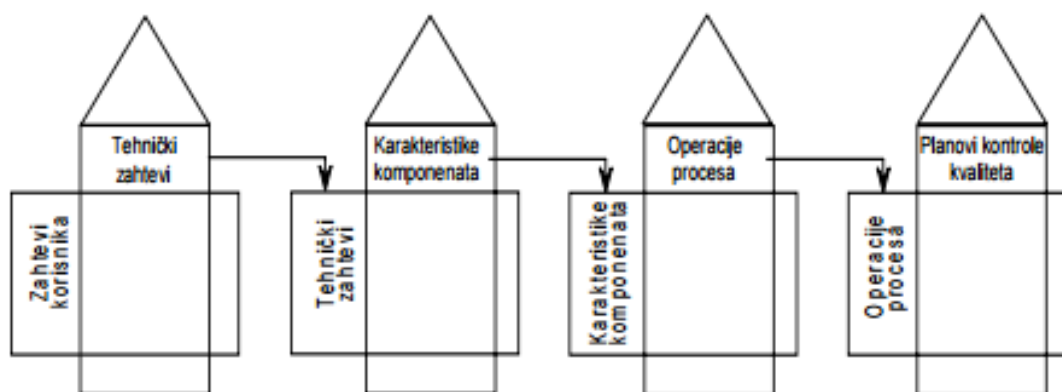
⁴⁸Ivanović, A., Marjanović, V., (2009) QFD metoda u kontinualnom unapređenju sistema za menadžment kvalitetom, Institut za rudarstvo i metalurgiju Bor

⁴⁹ Andre, P., Karanović Tomašev, D., Dimitrijević, Lj (2012): Application of QFD method in developing management system implementation process FON, Beograd

⁵⁰TQM – Total Quality Management

⁵¹Andre, P., Karanović Tomašev, D., Dimitrijević, Lj (2012): Application of QFD method in developing management system implementation process FON, Beograd,

⁵² Živaljević, A., Petković, M., Bagarić, I., Glušica, Z. (2003): Procena nivoa zadovoljstva korisnika u visokoobrazovnoj instituciji, Zbornik radova sa druge internacionalne konferencije “Festival kvaliteta”, Kragujevac, Mašinski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

Slika 9 Faze QFD-a⁵³

QFD se sastoji iz četiri faze. Prva faza odnosi se na zahteve korisnika koji se identifikuju. Na osnovu zahteva korisnika kreiraju se tehnički zahtevi. U drugoj fazi na osnovu tehničkih zahteva kreiraju se karakteristike komponenti proizvoda/usluge. Karakteristike komponenti predstavljaju ulaz za kreiranje operacije procesa na osnovu kojih u četvrtoj fazi kreiraju se planovi kontrole⁵⁴.

5.2.2 Analiza rizika

Znanje je najveći protivnik riziku. Iz tog razloga potrebno je ulagiti u znanje kako bi se smanjio rizik. Jedan od glavnih načina „borbe“ protiv rizika je proaktivnost. Potrebno je unapred predvideti rizike kako bi se sa njima moglo boriti i preduprediti ih.

Organizacije svih vrsta i veličina suočavaju se sa internim i eksternim faktorima i uticajima koji utiču na realizaciju prethodno postavljenih ciljeva⁵⁵. Menadžment rizikom se bavi smanjenjem na nama prihvatljiv nivo rizika ili eliminacijom rizika.

Sve aktivnosti koje organizacija sprovodi imaju rizik. Rizik možemo definisati kao kombinacija verovatnoće da se dogodi povreda(šteta) i ozbiljnosti događaja.⁵⁶..

Kada je reč o procesima i analizi rizika procesa i njegovih aktivnosti najčešće se primenjuje FMEA metoda. FMEA analiza pokriva sve procese i predstavlja osnovu menadžmenta rizika. FMEA predstavlja skraćenicu od reči Failure Mode and Effect Analysis⁵⁷ i odnosi se na analizu do kakav otkaz funkcija može imati i kakav efekat sistemski može izazvati otkaz.

Primenom FMEA metode utiče se na povećanje prihvatljivosti inovacije pošto se sa FMEA smanjuje rizik a povećava prihvatljivost. Prihvatljivost se povećava upravo kroz smanjenje rizika pošto se na taj način utiče na povećanje bezbednosti izvršioca neke

⁵³ Živaljević, A., Petković, M., Bagarić, I., Glušica, Z. (2003): Procena nivoa zadovoljstva korisnika u visokoobrazovnoj instituciji, Zbornik radova sa druge internacionalne konferencije “Festival kvaliteta”, Kragujevac, Mašinski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

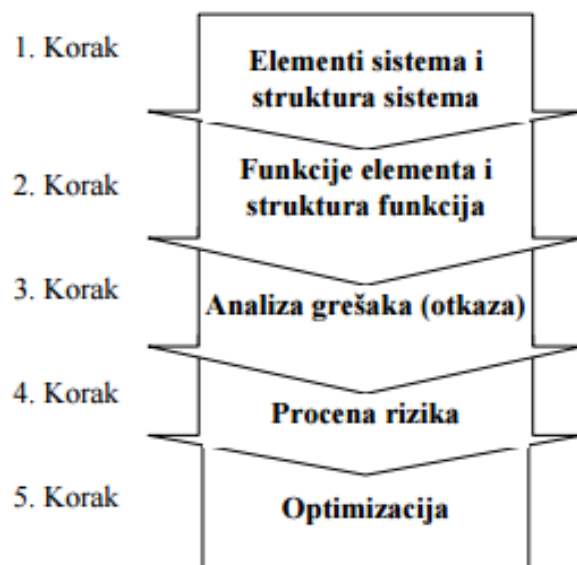
⁵⁴ Glenn H. Mazur (1996), The application of quality Function Deployment (QFD) to design a Course in Total Quality Management (TQM) at the University of Michigan College of Engineering, ICQ

⁵⁵ ISO/FDIS 31000 – Risk management – principles and guidelines

⁵⁶ Popović, P., (2010) Akreditacija i ocenjivanje usaglašenosti, Univerzitet Singidunum, Beograd, strane 288-290

⁵⁷ Popović, P., (2010) Akreditacija i ocenjivanje usaglašenosti, Univerzitet Singidunum, Beograd, strane 288-290

promene/inovacije a sa tim se stvara preduslov za zadovoljstvo zaposlenih koje je jedno od presudnog značaja u direktnom kontaktu sa potrošačima⁵⁸.



Slika 10 Aktivnosti FMEA analize rizika⁵⁹

FMEA analiza se sastoji iz 5 koraka⁶⁰:

- **1.Korak:** Analiza elemenata sistema i njegove strukture.
- **2.Korak:** Analiza funkcija sistema, elemenata sistema i strukture funkcija.
- **3.Korak:** Analiza i utvrđivanje svih potencijalnih grešaka, njihovo pojavljivanje može dovesti do greške koja može da izazove neki od rizičnih događaja. Svaka greška i njen uzrok se analiziraju da bi se utvrdile:
 - verovatnoća pojave potencijalnog otkaza (greške)
 - moguće posledice otkaza (greške) na proizvodu, na korisnika, okolinu ili zakonske odredbe u vezi proizvoda,
 - verovatnoća da se uzrok otkaza (greške) odnosno otkaz (greška) identifikuje u procesu dizajna, proizvodnje i/ili kontrole i tako da se izbegne moguć otkaz.
- **4.Korak:** Vrednovanje faktora rizika za projekat i to:
 - faktor rizika pojave greške P,
 - faktor rizika posledice greške G,
 - faktor rizika neotkrivanja greške R.

Faktori se boduju od 1-10 ili od 1-5. Na osnovu prethodno definisanih pravila vrši se ocenjivanje rizika. Izračunavanje rizika se vrši preko formule:

$$IPR = P \times G \times R^{61}$$

⁵⁸www.bqp.co.rs/fmea/ pristupano 21.03.2015

⁵⁹Kostić, R., (2008) Systems FMEA as a base of risk project management, Festival kvaliteta, 35. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac

⁶⁰Kostić, R., (2008) Systems FMEA as a base of risk project management, Festival kvaliteta, 35. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac

- **5.Korak:** izračunati indeks rizika se komparira sa prethodno definisanim granicama rizika (visok, srednji, nizak). Granice rizika se definišu zajedničkom analizom tima koji se bavi FMEA metodom.

5.3 Liderstvo u inovacijama

5.3.1 Liderstvo i upravljanje promenama

5.3.1.1 Definicija liderstva

„Lider je osoba koja preuzima odgovornost i koja definiše aktivnosti i zadatke izvršilaca prilikom ostvarenje vizije i ciljeva“⁶². Nevezano od tipa liderstva, Gardner je dao šest karakteristika liderstva⁶³:

- priča,
- publika,
- organizacija,
- oličenje,
- obraćanje,
- veština⁶⁴.

Većina autora iz oblasti liderstva, samo liderstvo ima izuzetno bitnu ulogu od konvencionalnog menadžerisanja. Razlog tome je što menadžer predstavlja statičku a lider dinamičku poziciju. Dinamička pozicija se ogleda u permanentnom definisanju pravaca i promena u cilju povećanja konkurentnosti na tržištu dok je menadžer pozicija koja se bavi sprovođenjem određenih vizija od strane lidera.⁶⁵

Šest konstanti liderstva, prema Gardneru, jesu⁶⁶:

- **PRIČA:** vizija je obavezan deo liderstva. Vizija mora da bude efektna i laka za komunikaciju, uz to i razumna svim zainteresovanim stranama. U kriznim situacijama priča mora biti efikasna.
- **PUBLIKA:** vizija mora biti komunicirana „publici“ odnosno zainteresovanim stranama, jer ako vizija nema publiku neće biti ni efekata.
- **ORGANIZACIJA:** nakon prihvatanje vizije od strane publike potrebno je imati dobru organizaciju koja će imati za cilj prevođenje vizije u efekat.
- **OLIČENJE:** lider mora biti oličenje autoriteta i nekog kome se publika „divi“ kako bi publika u lideru imala osobu koju prati i čiji su sledbenici.
- **OBRAĆANJE:** lidera treba da bude indirektno kroz simboličnost, za razliku od indirektnog, direktno obraćanje sa sobom nosi i visok stepena rizika.

⁶¹ Kostić, R., (2008) Systems FMEA as a base of risk project management, Festival kvaliteta, 35. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac

⁶²Bass, B. M. (1991). Stogdils handhode of leadership. NewYork: Free Press.

⁶³Gardner, H. (1996). *Leading Minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books

⁶⁴Gardner, H. (1996). *Leading Minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books

⁶⁵Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. Anali poslovne ekonomije, br. 12

⁶⁶Gardner Howard, Laskin Emma,1996, LEADING MINDS, Basic Books, USA,

- **VEŠTINA:** lider mora posedovati veštine kako bi mogao da predvodi ljude. Veštine lidera daju kredibilitet lidera i autorit koji je potreban za provođenje promena i inovacija.

Prema Gardneru zadatak lidera je u sledećem⁶⁷:

- sagledavanje situacije, i
- preduzimanje akcije.

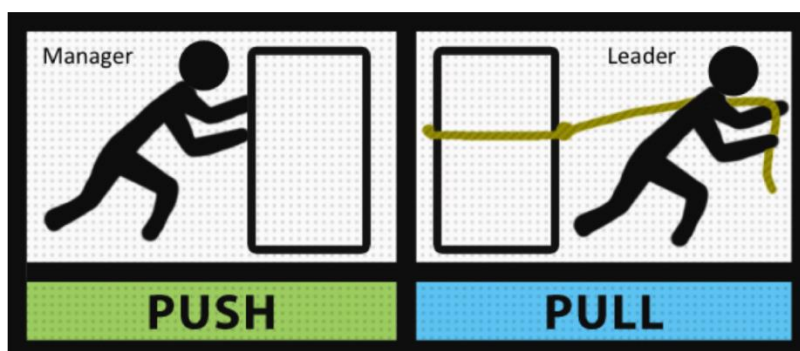
Ključne komponente liderstva koje je definisao Northouse su⁶⁸:

- Liderstvo je proces koji se zasniva na interaktivnom odnosu između lidera sa jedne i sledbenika sa druge strane. Kroz interakciju ostvaruje se međusobni uticaj i osluškuj se stavovi publike koji mogu predstavljati ulaz za preispitivanje strategija i ciljeva.
- Liderstvom se ostvaruje uticaj na sledbenike
- Liderstvo se javlja u smislu grupe, a grupa predstavlja sredinu (skup pojedinaca) u kojoj liderstvo se stvara i ima jedinstven cilj
- Liderstvo odnosi se na ostvarenje ciljeva, to jest, liderstvo je usmereno ka ostvarenju ciljeva odnosno ostvarenja definisanih zadataka i željenih rezultata.⁶⁹.

5.3.1.2 Lider vs menadžer

Česta su poistovećivanja lidera i menadžera. Međutim, ova dva pojma su izuzetno različita. Osnovna razlika se ogleda u tome što je lider predvodnik a menadžer sledbenik. Na slici 7 data je grafička interpretacija odnosa gde se vidi da lider ostvaruje efekat „pull“ a menadžer „push“. Sinergijom ova dva pristupa ostvaruje se preduslov za stvaranje konkurentske prednosti u odnosu na konkurente.

Meri Parker Folet menadžere predstavlja kao *osobe koje poseduju sposobnosti, veštine i znanja da bi obavljali poslove uz pomoć i posredstvom drugih ljudi*⁷⁰.



Slika 11 Razlika između lidera i menadžera⁷¹

Kada je reč o karakteristikama potrebno je istaći da osnovne karakteristike menadžera predstavljaju :

⁶⁷Gardner Howard, Laskin Emma, 1996, LEADING MINDS, Basic Books, USA

⁶⁸Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo – teorija i praksa*. Beograd: Data status

⁶⁹Sefić, S. (2015). Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa. *Analiza poslovne ekonomije*, br. 12

⁷⁰Kotler, M.: (2008) *Menadžment*, Data status, Beograd,

⁷¹<http://monichis.info/Blog/care-este-diferenta-intre-un-lider-si-un-manager/> pristupano 06.09.2015

- Posvećenost zadacima
- Operativna izvrsnost
- Orijentacija na procese
- Pragmatičnost
- Planiranje izvrsnosti i sl.

Kada su u pitanju karakteristike lidera one su sledeće⁷²:

- Preuzima rizik
- „kocka se“
- Vizionar
- Inspirator i motivator
- Inovator
- Radi prave stvari



Slika 12 Karakteristike menadžera i lidera⁷³

Prema karakteristikama može se izvesti pravilo da je lider posvećen efektivnosti a menadžment efikasnosti. Lider radi „right thing“ a menadžer „right way“.

⁷²www.jorvigconsulting.com pristupano 06.09.2015

⁷³www.jorvigconsulting.com pristupano 06.09.2015

5.3.1.3 Stilovi lidera

Prema istraživanjima koja su delo univerziteta Ajova došlo se do identifikacije tri osnovna stila liderstva (vođstva)⁷⁴:

- autokratski,
- demokratski i
- liberalni (“laissez faire”).

Autokratski stil liderstva definisan je „čvrstom rukom“. Lider je autoritativan i sam donosi odluka ali samim tim i prezima odgovornost za iste. Zaposleni su prisutni samo u procesu sprovođenja odluka ne i u procesu donošenja odluka.

Demokratski stil liderstva podrazumeva demokratsko donošenje odluka a samim tim dolazi i do podela odgovornosti za odluke i njihove eventualne posledice. Lider je koji na osnovu većine donosi odluku. Zaposlenima je omogućena značajna autonomija zaposlenima u izvršenju.

Liberalni stil predstavlja na neki način odsustvo lidera. Liberalni stil se karakteriše povlačenjem lidera iz donošenja odluka i odluke donose članovi odbora ili organizacije. Sprovođenje odluka je isključivo na zaposlenima lider je izuzet iz donošenja odluka.

Od svih stilova najoptimalniji je demokratski stil jer predstavlja sinergiju autokratskog i liberalnog stila liderstva. Na taj način zaposleni su uključeni u donošenje odluka a time se i smanjuje otpor sprovođenju odluka.

5.3.1.4 Strategijska i preduzetnička komponenta liderstva

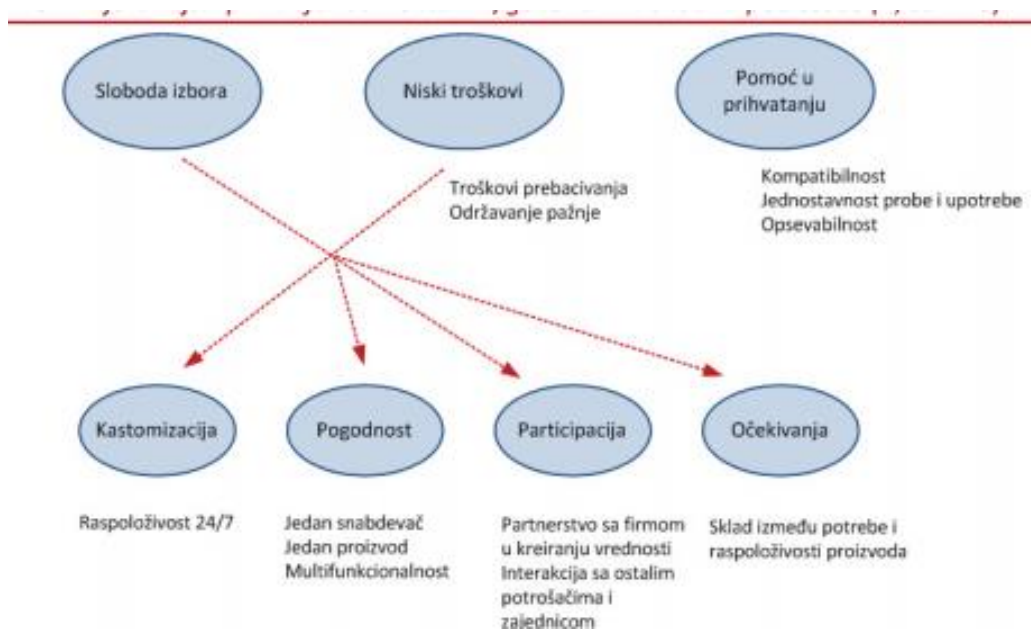
Model efektivnog liderstva u 21. veku nesumnjivo poseduje strategijsku komponentu koja se može prikazati kroz sledeće liderske aktivnosti⁷⁵:

- Determinisanje strategijskih pravaca
- Iskorišćavanje i održavanje jezgra kompetentnosti
- Razvoj ljudskog kapitala
- Održanje efektivne organizacione kulture
- Naglašavanje etičke prakse i poslovanja
- Uspostavljanje „balansirane“ kontrole u organizaciji

Na sledećoj slici dat je prikaz osnovnih koristi za potrošača. Koristi koje su ključne za potrošača a one se ogledaju u kustomizaciji (prilagođavanju proizvoda i/ili usluge potrebama potrošača), pogodnosti, učestvovanje u razvoju i očekivanja koja se ogledaju u skladu sa potrebama proizvoda. Lider je neko ko mora da uključuje potrošače u razvoj organizacije, a prvenstveno proizvoda i/ili usluga pošto su potrošači ti koji generišu prihod organizaciji.

⁷⁴Mašić, B., (2009) Menadžment:principi, koncepti i procesi, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd,.

⁷⁵Joan B.,Capozi.M., Davidson J.(2008), „ Leadership and Innovation“, The McKinsey Quarterly



Slika 13 Hijerarhijski prikaz fundamentalnih/generičkih koristi za potrošače⁷⁶

Osnovne karakteristike strateškog liderstva su:

- Lična vizija
- Komunikacija
- Liderska uloga
- Organizaciona kultura
- Performanse tima
- Znanje i stručnost
- Kredibilitet
- Želja za liderstvom.

⁷⁶Glazer R. (2007), "Meta technologies and innovation leadership: Why there may be nothing new under the sun", California Management Review 50:1

Slika 14 Strategijsko liderstvo⁷⁷

Navedene uloge su neophodne da bi se lider na pravi način pozicionirao. Ukoliko lider ne poseduje neku od ovih karakteristika tada se dolazi do težnje preduzetničkom duhu koje se zasnivaju na kratkoročnijim idejama u odnosu na liderstvo.

5.3.2 Upravljanje promenama

5.3.2.1 Klasifikacija teorija organizacionih promena

Kada se govori o klasifikacijama teorija organizacionih promena potrebno je krenuti od definisanja promena. Promene su menjanje postojećeg stanja, a u smislu organizacionih promena menjanje postojeće organizacije. Svaka organizaciona promena je izuzetno složena i višedimenzionalna. Sama višedimenzionalnost govori o kompleksnosti samih organizacionih promena. Jedna od osnovnih klasifikacija organizacionih promena je prema perspektivi. Postoje dve vrste promena⁷⁸:

- organizaciona adaptivnost i
- organizacioni razvoj.

Kod ove podele kreće se sa pitanjem šta se menja i zašto se menja organizacija.

Adaptivne promene za cilj imaju prilagođavanje organizacije izazovima koje se nalaze u okruženju. Sa druge strane cilj promena koje se zasnivaju na razvoju je unapređenje same organizacije i podizanje konkurentnosti same organizacije na tržištu. Adaptivne promene predstavljaju one promene usled prilagođavanja nekog sistema funkcionisanja. Njihov inicijator je uglavnom eksterno orkuženje. One nisu preterano kreativne pošto su diktirane od strane eksternog okruženja..

Na menadžerima organizacije je da uspostavi balans između rezultata i brzine promena. Razvojne promene su uglavnom kreativne. Njihov pokretač nije okruženje već interno

⁷⁷Werbach A.(2009) „Leadership at all levels“ u: Strategy for Sustainability - A Business Manifesto,HBS Press Boston

⁷⁸Porras, J., Robertson, P. (1987), “Organization Development Theory: A Typology and Evaluation”. Research in Organizational Change and Development, vol. 1, pp. 1-57.

znanje, ideje, inicijative ljudi u samoj organizaciji. Ove promene za cilj imaju rast organizacije i razvoj ljudi unutar organizacije u cilju jačanja same organizacije.

Druga podela je višedimenzijaska. Postoje tri dimenzije⁷⁹:

- dubina
- širina
- brzina promena

Kada govori o dubini promena one se mogu podeliti na inkrementalne ili plitke i na radikalne promene ili duboke. U plitke promene ubrajaju se promene koje se ne odnose na ključne procese organizacije. Radikalne promene mogu da iziskuju čak i promenu kulture organizacije.

Prema širini razlikuju se široke i uske⁸⁰. Široke promene obuhvataju čitavu organizaciju dok uske promene odnose samo na segmente poslovanja. Prema brzini promene se mogu podeliti na evolutivne i revolucionarne.⁸¹ Evolutivne su po intenzitetu sporije dok su revolucionarne izuzetno brze. Kada je u pitanju Delhaize lanac i promena koja se ogleda u prelasku na online prodaju ona se može posmatrati kao razvojna promena u pogledu tržišta Republike Srbije a kao adaptivna ako se gleda tržište Evropske unije. Kada su u pitanju dubina, širina i brzina, online prodaja može se svrstati u radikalne, široke i evolutivne. Radikalna promena je jer se menja sistem razmišljanja potrebno je preneti potrošačima da nije više potrebno doći u prodajni objekat već da prodajni objekat može „doći kod njih u stan“. Široka je promena zato što obuhvata sve segmente poslovanja a brza jer je potrebno brzo poentirati na tržištu.

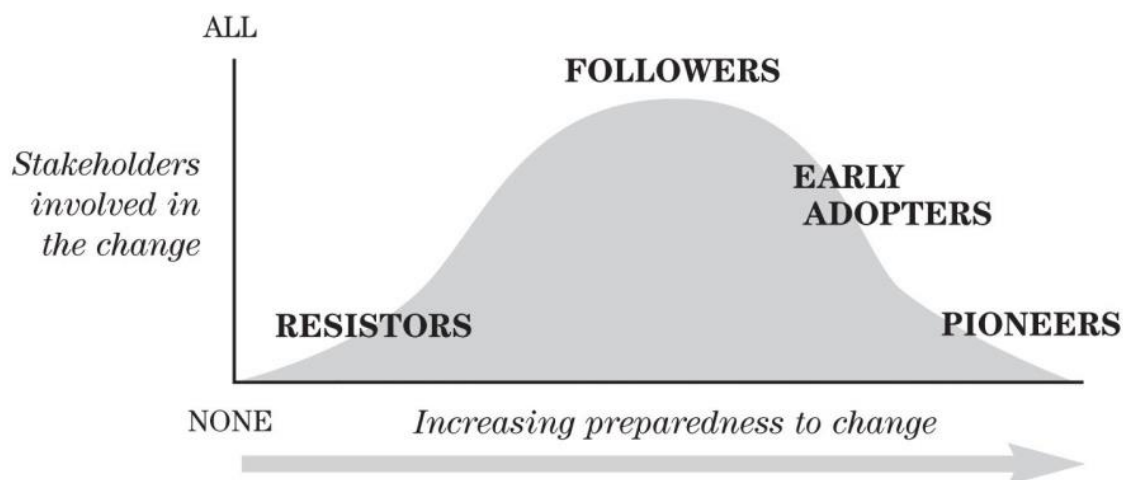
5.3.2.2 Vođenje promena

Vođenje promena predstavlja ključ uspeha u procesu upravljanja promenama. Vođenje promena je proces koji je u vlasništvu menadžera ili lidera u zavisnosti od vrste promena i organizacija. Prirodan je otpor prema promenama. Stoga potrebno je dobro pripremiti plan sprovođenja promena kako bi se povećala korisnička prihvatljivost promena. Kada dođe do promena, one zahtevaju da ljudi izađu iz svoje zone komfora i to direktno utiče na smanjenje korisničke prihvatljivosti u početku promena.

⁷⁹Bartunek, J. (1987), "First Order, Second Order and Third Order Change and Organizational Development", Journal of Applied Behavioral Science, vol. 23, no 4.

⁸⁰Blažon, B., 2011, Upravljanje promenama uz primenu koncepta BSC, master rad, Univerzitet Singidunum,

⁸¹Janićijević, N., 1987, Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu. Prema: Bartunek, „First Order, Second Order and Third Order Change and Organizational Development“, Journal of Applied Behavioral Science

Slika 15 Učešće stakeholder-a u promenama⁸²

Na slici 5 dat je grafički prikaz učešća stakeholder-a u procesu upravljanja promenama. Na početku promena postoje osobe koje imaju određeni otpor prema promenama upravo iz razloga što izlaze iz komforne zone. Sa vremenom dolazi do promene razmišljanja i prihvatanje promena i tada se pojavljuju sledbenici ideje odnosno promene.

5.3.2.3 Transformacije i neuspesi

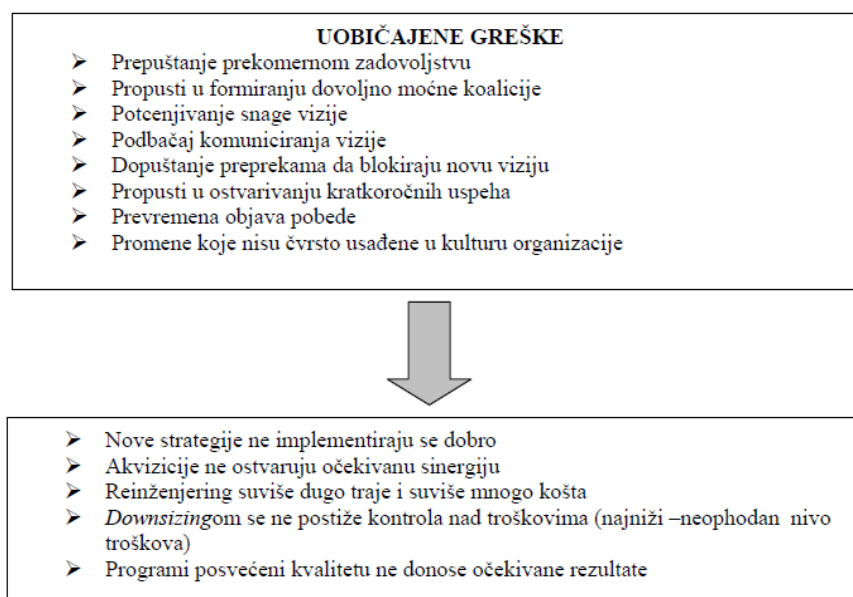
Transformacije sa sobom nose i potencijalno i neuspeh. Turbulentna vremena i tržišta povećavaju rizik od neuspeha transformacija. Kada organizacija sama inicira promene onda su i same promene lakše jer se organizacija priprema za njih. Sa druge strane ako promene dolaze od strane tržišta ili konkurenata promene su teže pošto organizacija nije pripremljena za njih. Iz ovoga proizilazi zaključak da je bolje biti lider i sam stvarati promene nego čekati i odgovarati na njih.

Kada su u pitanju neuspesi potrebno je istaći osam grešaka koje vode ka neuspesima⁸³:

- Prepuštanje prekomernom samozadovoljstvu
- Propusti u formiranju dovoljno moćne vodeće koalicije
- Potcenjivanje snage vizije
- Loša komunikacija vizije
- Dopuštanje prepreka da blokiraju novu viziju
- Propusti u ostvarivanju kratkoročnih uspeha
- Prevremena objava pobede
- Promene koje organizacija moraju biti čvrsto usađene u kulturu inače će biti neefektivne i opterećujuće za kompaniju.

⁸²<http://blog.readytomanage.com/change-management-process-flow-diagram/> pristupano 06.09.2015

⁸³Kotter, J., 1996 Leading Change, Harvard Business School Press,

Slika 16 Osam uobičajenih grešaka⁸⁴

Zajednički imenitelj svim greškama prilikom transformacijama je nepoštovanje planova i loša proaktivnost. Proaktivnost je potrebna za slučaj da postoji sumnja da neki deo plana nije ostvarljiv pa onda treba da se izvrši ponovno donošenje planova i strategija za ostvarenje.

5.3.3 Razlozi za inovacije

Razlozi za inovacije se najčešće vezuju za tehnološka dostignuća. Osim tehnologije pokretač inovacija može biti i ekonomske i društvene promene. Ove promene su najčešće podstaknute globalizacijom tržišta i konkurencijom. Globalizacijom ekonomije dolazi do stvaranja jednog globalnog tržišta koje donosi više mogućnosti ali i veće rizike poslovanja. Procesi inovativnosti su ubrzani i promenama koje se zasnivaju na tehnologijama koje se odnose na oblasti⁸⁵:

Tehnologije:

- brža i bolja komunikacija,
- brži i bolji transport,
- globalne mreže.

Međunarodne ekonomske integracije:

- manje barijere (npr. EU tržište, CEPTA, itd.),
- fleksibilna monetarna politika zasnovana na promenljivom deviznom kursu,
- više kapitala na globalnom tržištu.

Navedeni pokretači imaju uticaj na povećanje rizika (povećava se konkurencija, brzina odziva na promene je vrlo bitna), takođe u isto vreme pružaju se i veće šanse koje se

⁸⁴Kotter, J., 1996 Leading Change, Harvard Business School Press,

⁸⁵Arsovski, A., (2012) Liderstvo i upravljanje promenama, Univerzitet u Kragujevcu

ogledaju u većem tržištu i manjim barijerama koje iziskuju transformacije. Metode transformacije organizacije obuhvataju⁸⁶:

- Reinženjering,
- Restrukturiranje/refrejmig,
- Programe kvaliteta,
- Menadžere i akvizitore,
- Strategijske promene, i
- Kulturne promene

Upravo iz gore navedenih razloga javlja se potreba da se i trgovina kao jedna od najrazvijenijih i najprisutnijih grana ekonomije unapređuje i da se vrše inovacije. Poboljšavanje komunikacije i transporta je jedan od bitnih kriterijuma za inovaciju. Komunikacija kada su trgovine i trgovinski lanci u pitanju odnosi se na komunikaciju sa korisnicima i obezbeđivanju korisnicima sve potrebne informacije. Korisnik mora biti na pijedestalu ali da bi se to desilo potrebna je institucionalizacija liderstva u organizaciji. Kada se govori o lideru potrebno je napomenuti dvojako značenje lidera u ovom smislu. Lider se odnosi i na osobu koja je lider trgovinskog lanca a i sam trgovinski lanac može biti lider na tržištu i da pomera granice na tržištu trgovinski lanaca.

Da bi se metode transformacije na pravi način primenile i dale pravi efekat na tržištu potrebno je upravo jako prisustvo lidera koji će na pravi način upravljati promenama i inovacijama u cilju povećanja penetracije na tržištu koja će biti podstaknuta većim korisničkim zadovoljstvom uslugom i ponudom. Iz tog razloga potrebno je ponuditi dodatnu vrednost korisnicima i napraviti diversifikaciju u odnosu na konkurente.

Omogućavanje novog vida trgovine u Srbiji kada su u pitanju trgovački lanci, vodi ka inovaciji na tržištu. Ovaj vid trgovine je prisutan u svetu i vrlo rasprostranjen. Međutim, što zbog percepcije kupaca u Srbiji što zbog tehničkih problema i slabije razvijenog društva ovaj vid trgovine još uvek nije razvijen kod nas.

Sa ovom promenom na tržištu Delhaize predstavlja lidera na tržištu trgovačkih lanaca sa ciljem povećanja tržišnog učešća i zadovoljstva korisnika. Promena poput ove se mora sistematski planirati i u prilog tome govori i analiza rizika. Jedan od rizika koji je možda teško kvantitativno izraziti je i neprihvatanje novog vida trgovine. Iz tog razloga potrebno je predstaviti benefite korisnicima i raditi na percepciji korisnika. Menjanje kulture je jedna od najtežih promena koja se može vršiti i upravo u tome je i najveći problem za lidera koji upravlja ovom promenom.

Lider mora biti uveren u benefite ovog vida trgovine i raditi permanentno na promovisanju ovog kanala prodaje u cilju povećanja korisničke prihvatljivosti ovog prodajnog kanala. Samim tim što se ovom promeno zadire u kulturu ponašanja korisnika potrebna je upornost u prezentaciji i prezentovanje koristi iz ugla korisnika a ne iz ugla organizacije.

Liderstvo u ovoj promeni doneće Delhaize lancu startnu prednosst kada je u pitanju ovaj vid trgovine i samim tim veću verovatnoću da ostvari veću penetraciju na tržištu sa ovom inovacijom. Delhaize će se identifikovati kao prvi lanac koji je uveo ovakav vid inovacije što će uticati i na sam publicitet Delhaize lanca.

⁸⁶Arsovski, A., (2012) Liderstvo i upravljanje promenama, Univerzitet u Kragujevcu

Sve ovo su benefiti od liderstva u promenama i time se pokazuje neophodnost prisustva liderstva u svakoj grani a pogotovu u grani čije poslovanje efektira najveći broj korisnika na svetu.

5.3.4 Inovacije lidera u svojim oblastima koje su pomerile granice

Inovacije pomeraju granice. Najveće inovacije su nekada bile parna mašina ili penicilin. Ovi proizvodi su promenili svet. Danas se najveći broj inovacije odigrava u digitalnoj sferi i odnosi se na tehnološku oblast. Prihodi organizacija rasu ako kupac dobije ono što želi . To je razlog zašto je kupac na prvom mestu. On generiše prihod on postavlja pravila. U oblasti trgovine poslednjih godina prisutne su inovacije u tehnološkom smislu i zasnivaju se na digitalnim inovacijama. Šest inovacija koje su promenile ili će promeniti ponašanje potrošača su⁸⁷:

- GOOGLE naočare
- DPD 'FOLLOW MY PARCEL'
- Porudžbine u STARBUCKSU putem mobilnog
- PAYPAL
- Nameštaj koji puni mobilni i pokretna isporuka (roam delivery)
- Isporuka pre porudžbine – AMAZON

5.3.4.1 GOOGLE naočare

Google naočare predstavljaju jednu od budućih pravaca razvoja društva i tehnike. Google naočare su zamišljene kao naočare koje će biti poput kompjutera. U njima će nam biti dostupne sve potrebne informacije kao što su mail-ovi, vremenska prognoza, vesti i tome slično. Na google naočarima se i dalje radi i razvija se koncept koji će moći u jednom trenutku da predstavlja asistenta prilikom kupovine gde će na osnovu kamera pronalaziti šta želimo da kupimo i na osnovu toga naočare će dati pregled istih artikala koji su dostupni u našoj okolini.

5.3.4.2 DPD „FOLLOW MY PARCEL“

Follow my parcel je inovacija koja za cilj ima povećanje poverenja potrošača u online kupovinu. Svrha ove mobilne aplikacije je da omogući praćenje pošiljke uživo. Na taj način korisnik u svakom trenutku zna gde se nalazi proizvod koji je poručio putem interneta i na taj način smanjuje se nepoverenje u ovaj sistem poručivanja. Istraživanja su pokazala da 75% potrošača vreme koje čeka isporuku doživljava izuzetno neugodno i ovo je jedna od mogućnosti da se neugodnost smanji.⁸⁸

5.3.4.3 Porudžbine u STARBUCKS-u putem mobilnog

Doba kada se sve brže živi i vreme postaje luksuz, čekanje je nešto što je nepotrebno i suvišno. Kompanija STARBUCKS razvila je mobilnu aplikaciju preko koje je moguće naručiti željeni proizvod i po dolasku u objekat samo ga podići bez čekanja da se proizvod napravi. Time se skraćuje vreme čekanja i efikasnije se upravlja vremenom. STARBUCKS

⁸⁷CEO Service Plus Group/D.Pavić dostupno na <http://www.republikainfo.com/index.php/ekonomija/17651-digitalne-inovacije-koje-ce-promijeniti-svijet> pristupano 24.06.015

⁸⁸CEO Service Plus Group/D.Pavić dostupno na <http://www.republikainfo.com/index.php/ekonomija/17651-digitalne-inovacije-koje-ce-promijeniti-svijet> pristupano 24.06.015

je putem ove aplikacije uspeo da poveća učešće ovakvih transakcija na čak 11% od svih transakcija..⁸⁹

5.3.4.4 PAYPAL

Paypal je inovacija koje je optimizovala sistem naručivanja i proces plaćanja. Paypal predstavlja način plaćanja koji se koristi u trgovini i online trgovinama. Paypal je vrlo zastupljen prilikom online kupovine jer olakšava novčane transakcije između drugih zemalja. Najnovija inovacija ili nadogradnja paypal-a jeste aplikacija „Pay at table“ mogućnost plaćanja računa na više delova. Na primer račun u restoranu možete podeliti na tri dela i platiti putem paypal-a svako svoj deo. Takođe, ova aplikacija omogućava da ne čekate konobara dok donese račun već u svojoj aplikaciji uvek imate spreman račun.⁹⁰

5.3.4.5 Nameštaj koji puni mobilni i pokretna isporuka (roam delivery)

Mobilni telefoni predstavljaju jednu od glavnih potreba potrošača. IKEA kao lider u oblasti proizvodnje nameštaja uspešno je integrisala u svoj nameštaj sredinom 2015.godine punjače za mobilne telefone. U pitanju su bežični punjači koji su samim tim i praktični.⁹¹

Još jedna od velikih inovacija je roam delivery. Ova inovacija se zasniva na online poručivanju i online isporuci. Tradicionalni način kupovine putem interneta ogleda se u tome da kupite na internetu unesete svoju adresu i nakon toga dobijete željeni proizvod na kućnu adresu. Ovaj način se sada menja tako što kupite preko interneta a isporuka vam može biti čak i u vašem automobilu pošto se prati vaša lokacija i isporuka se vrši na mesto vaše lokacije.⁹² Volvo je pokrenuo ovaj vid isporuke za „digitalni ključ“ automobila u slučaju da izgubite ključ. Na ovaj način ključ vam se direktno isporučuje u ruke.⁹³

5.3.4.6 Isporuka pre narudžbine – AMAZON

Jedna od inovacija koja se graniči sa naučnom fantastikom jeste i inovacija kompanije AMAZON. Ova kompanija koristeći vaše „ponašanje“ na sajtu odnosno istoriju vašeg pretraživanja dolazi do zaključka koja je sledeća vaša porudžbina. Nakon što se odredi verovatnoća za sledeću porudžbinu ista se šaljem najbližem distributivnom centru kako bi se vreme čekanje isporuke smanjilo i samim tim povećalo zadovoljstvo potrošača. Ova inovacija je pred patentiranjem i njen naziv je „Anticipatory package shipping”⁹⁴.

5.3.5 Online liderstvo

Kada je reč o online liderstvu ovaj pojam možemo definisati kao lideri na online tržištu i kao liderstvu koje se ostvaruje putem online kanala prodaje. Online kanal prodaje je jedan od najpristupačnijih i dostupan širokom spektru korisnika. Na sledećem grafiku dat je pregled odnos sajtova po nameni kada je reč o 20 najposećenijih sajtova u Srbiji.

⁸⁹CEO Service Plus Group/D.Pavić dostupno na <http://www.republikainfo.com/index.php/ekonomija/17651-digitalne-inovacije-koje-ce-promijeniti-svijet> pristupano 24.06.015

⁹⁰CEO Service Plus Group/D.Pavić dostupno na <http://www.republikainfo.com/index.php/ekonomija/17651-digitalne-inovacije-koje-ce-promijeniti-svijet> pristupano 24.06.015

⁹¹CEO Service Plus Group/D.Pavić dostupno na <http://www.republikainfo.com/index.php/ekonomija/17651-digitalne-inovacije-koje-ce-promijeniti-svijet> pristupano 24.06.015

⁹²CEO Service Plus Group/D.Pavić dostupno na <http://www.republikainfo.com/index.php/ekonomija/17651-digitalne-inovacije-koje-ce-promijeniti-svijet> pristupano 24.06.015

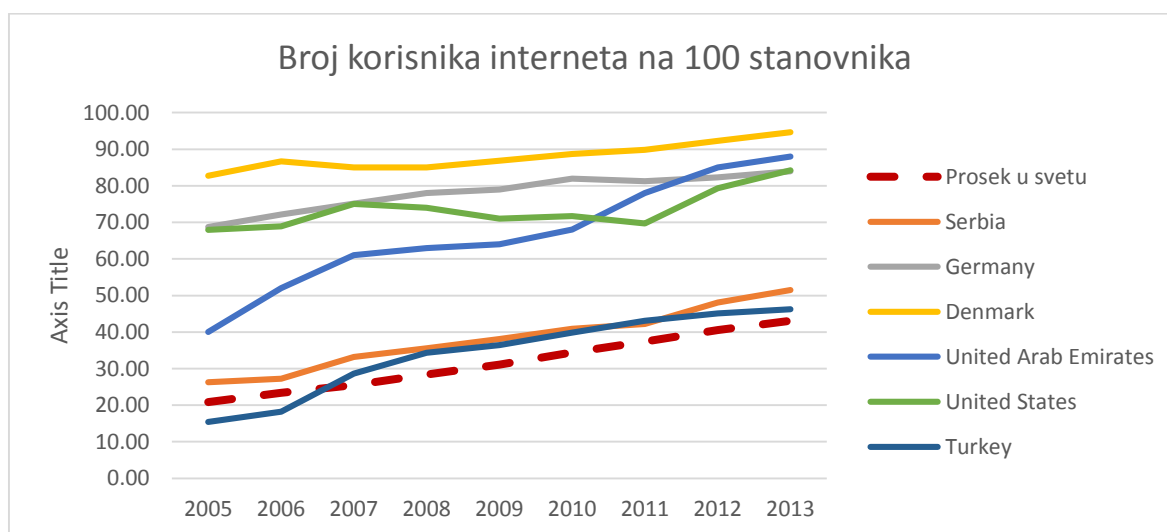
⁹³CEO Service Plus Group/D.Pavić dostupno na <http://www.republikainfo.com/index.php/ekonomija/17651-digitalne-inovacije-koje-ce-promijeniti-svijet> pristupano 24.06.015

⁹⁴CEO Service Plus Group/D.Pavić dostupno na <http://www.republikainfo.com/index.php/ekonomija/17651-digitalne-inovacije-koje-ce-promijeniti-svijet> pristupano 24.06.015

Slika 17 Najposećeniji sajtovi prema nameni⁹⁵

Prema rezultatima dolazi se do zaključka da prodaja ima potencijal pošto se od 20 najposećenijih sajtova njih četiri bave prodajom. Time se dokazuje potencijalno online tržište.

Na sledećem grafiku dat je broj korisnika interneta na 100 stanovnika.

Slika 18 Broj korisnika interneta na 100 stanovnika⁹⁶

Na osnovu rezultata sa prethodnog grafika može se doći do zaključka da je Srbija iznad svetskog proseka međutim još uvek je daleko u odnosu na razvijenije evropske zemlje.

Na sledećem grafiku dat je pregled učešća u online prodaji po tipovima robe.

⁹⁵<http://www.audience.rs/> pristupano 26.04.2015

⁹⁶<http://search.worldbank.org/data?qterm=internet+users&language=&format=> pristupano 24.06.2015



Slika 19 Učešće tipova robe u online prodaji⁹⁷,

Prema iznetim rezultatima primetno je da se najviše trguje garderobom i ne-prehrambrenim namirnicama. Međutim upravo u tome leži potencijal online tržišta što je vrlo raznoliko i ima potencijala za različite proizvode od prehrambrenih pa do sredstava za ličnu higijenu, tekstilnih proizvoda i ostalog.

⁹⁷www.ibtimes.co.uk pristupano 24.06.2015

Na sledećoj slici dat je pregled najvećih internet kompanija u svetu.

Tabela 2 Spisak lidera u oblasti internet organizacija⁹⁸

Rank by Revenue	Company		Industry	Revenue (\$B)	FY	Employees	Market cap (\$B)	Headquarters
1	United States	Amazon	E-commerce	\$88.99	2014	154,1	\$175.22	Seattle, WA, USA
2	United States	Google	Search	\$66.01	2014	53,6	\$370.49	Mountain View, CA, USA
3	China	JD.com	E-commerce	\$18.50	2014	62,061	\$39.76	Beijing, China
4	United States	eBay	E-commerce	\$17.90	2014	34,6	\$69.81	San Jose, CA, USA
5	China	Tencent	Social	\$12.89	2014	25,517	\$144.24	Shenzhen, China
6	United States	Facebook	Social	\$12.47	2014	9,199	\$222.6	Menlo Park, CA, USA
7	China	Alibaba	E-commerce	\$8.57	2014	26	\$246.02	Hangzhou, China
8	United States	Priceline.com	Travel	\$8.44	2014	12,7	\$63.82	Norwalk, CT, USA
9	United States	Expedia, Inc.	Travel	\$5.76	2014	14,57	\$11.87	Belleue, Washington, USA
10	Japan	Rakuten	E-commerce	\$5.6	2014	10,867	\$13.06	Tokyo, Japan
11	United States	Netflix	Web portal	\$5.50	2014	2,189	\$33.74	Los Gatos, CA, USA
12	China	Baidu	Search	\$5.21	2014	34,6	\$78.02	Beijing, China
13	United States	Yahoo	Web portal	\$4.62	2014	12,3	\$41.73	Sunnyvale, CA, USA
14	United States	Salesforce.com	Cloud computing	\$4.07	2014	13,3	\$39.79	San Francisco, CA, USA
15	United States	Groupon	E-commerce	\$3.2	2014	10	\$5.23	Chicago, Illinois, USA
16	United States	LinkedIn	Social	\$2.21	2014	6,8	\$32.12	Mountain View, CA, USA
17	China	NetEase	Online Services	\$2.0	2014	7,69	\$13.16	Guangzhou, Guangdong, China
18	United States	Twitter	Social	\$1.41	2014	3,6	\$31.38	San Francisco, CA, USA
19	United Kingdom	ASOS.com	E-Commerce	\$1.40	2014	7,5	\$4.8	London, UK
20	United States	TripAdvisor	Travel	\$1.24	2014	2,793	\$12.20	Newton, Massachusetts, USA
21	Russia	Yandex	Search	0.9	2014	5,514	\$6.15	Moscow, Russia

Na osnovu podataka o liderima u oblasti internet poslovanja primetno je da su među najrazvijenijim internet kompanijama upravo kompanije koje se bave prodajom putem interneta takozvanom elektronskom trgovinom. Time se pokazuje značaj elektronske trgovine i mogućnost ostvarenja profita.

5.3.6 Povezanost liderstva, upravljanja promenama i inovacija

Liderstvo je oduvek bilo prisutno ali se tek u poslednje vreme izučava na naučni način. u prilog toj tvrdnji je podatak da na knjižari sajta Amazon.com u 2011. godini imalo preko 77000 knjiga čiji naslov je sadržao liderstvo a preko 108 hiljada knjiga čiji je naslov sadržao termin lider^{99, 100}.

Ovaj podatak je pokazatelj sve inteziviranijeg istraživanja i pisanja na temu liderstvo. Još jedna činjenica koja govori o značaju liderstva jeste da je liderstvo postalo i nastavni predmet koji se izučava širom sveta.¹⁰¹

Lider treba da bude osoba koja ima viziju. Vizija sama po sebi znači ostvarenje nečega novog i dostizanje novih visina. Dostizanje novih visina je nemoguće bez promena i inovacija. Samo organizacija koja se menja, prilagođava i kod koje je proces inovacija iterativan proces može opstati i težiti održivom razvoju u ovom vremenu čestih turbulencija na tržištu. Kroz samo liderstvo i upravljanja promenama organizacija daje svoj doprinos razvoju društva a i sama organizacija povećava svoju konkurentnost prednost. Za sve ovo potrebno je efektivno liderstvo.¹⁰²

Efektivno liderstvo podrazumeva uključivanje svih zaposlenih u proces liderstva jer je potrebno da zaposleni osećaju da su bitni i da daju doprinos održivom razvoju organizacije.

⁹⁸<http://www.forbes.com/companies> pristupano 24.06.2015

⁹⁹ www.amazon.com, pristupano 01.02.2011

¹⁰⁰ Džunić, M., Mašić, B., 2011, Efektivno liderstvo i inovacije – ključni faktori održive konkurentske prednosti, Univerzitet Singidunum.

¹⁰¹ Mašić B. (2007) „Transformaciono Liderstvo: Mogu li nam koristiti “tajne” Jack Welch-a?“, Direktor Br.1-2

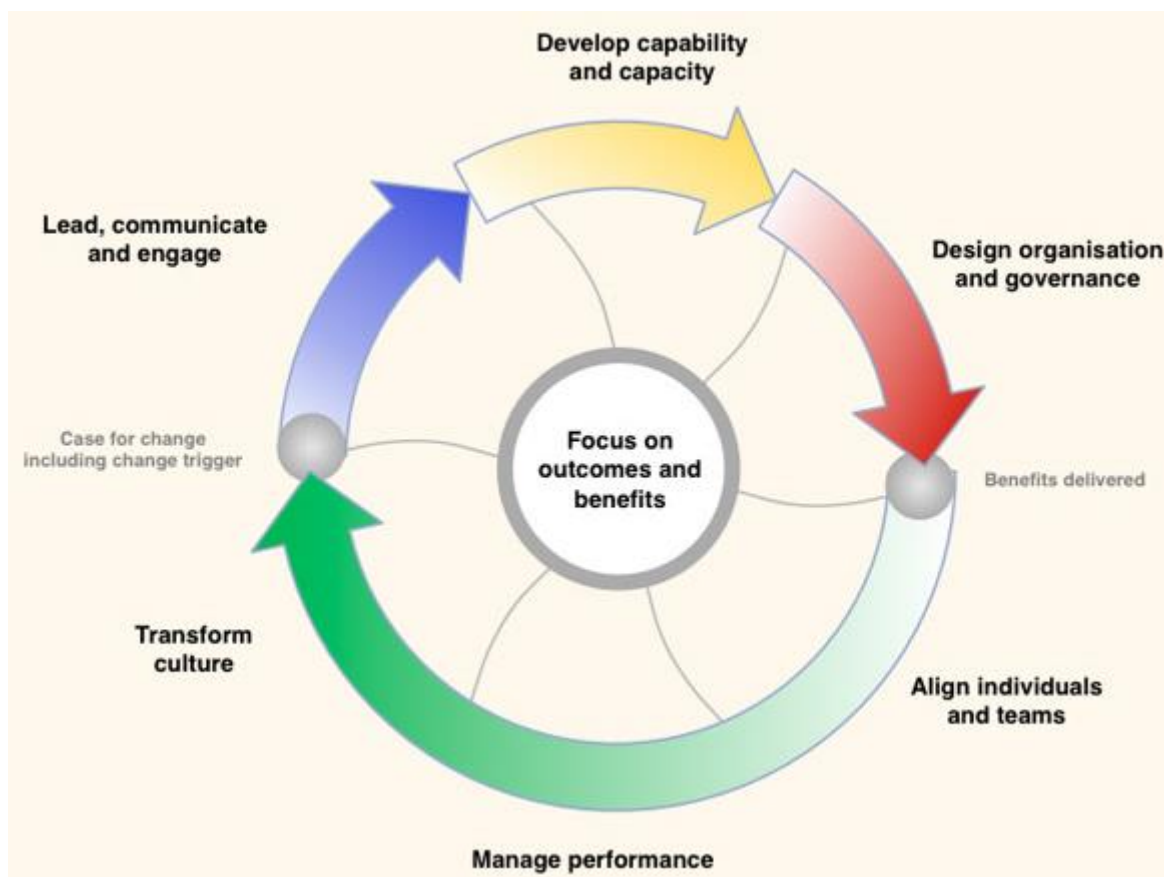
¹⁰² Waller G., Rubenstunk K., Hallenbeck G. (2010) CIO Edge: Seven leadership skills you need to drive results, HBS Press, Boston

Stoga je potrebno primenjivati demokratski liderski stil kako bi sve zainteresovane strane bile uključene u procese koji su potrebni za ostvarenje održivog razvoja organizacije. Jedan od glavnih procesa su promene i inovacije u organizaciji koje dovode do liderske pozicije organizacije na tržištu.¹⁰³

Kreativnost je preduslov inovacijama a samim tim i prednostima. Stoga je potrebno podržavati kreativnost u organizaciji i iznošenje ideja od strane zaposlenih jer se na taj način generišu ideje za promene i inovacije. Kroz kreativnost stvaraju se rešenja određenih problema a upravo ta rešenja mogu predstavljati inovacije koje će biti okidač za promene.

Uloga lidera je da stvori motivaciju i da permanentno motiviše zaposlene kako bi zaposleni što motivisaniji obavljali svoje zadatke. Uz motivaciju zaposlenih obezbeđuje se i klima koja pogoduje razvoju novih proizvoda ili unapređenja postojećih. Lideri na taj način usmerava zaposlene ka kreativnosti kroz koju je moguće očekivati mnogostruke efekte, kao što su unapređenje samih proizvoda ili ekonomski profit na osnovu unapređenja.

Na sledećoj slici dat je proces upravljanja promenama. Početna aktivnost je liderstvo. Lider može biti i organizacija i pojedinac. Sledeća aktivnost je razvoj, nakon čega kreće dodeljivanje zadataka izvršiocima. Iz ove aktivnosti kreće realizacija i transformacija kulture. Fokus kod svih procesa i aktivnosti je na benefitima koje će promena doneti.



Slika 19 Proces upravljanja promenama¹⁰⁴

¹⁰³Džunić, M., Mašić, B., 2011, Efektivno liderstvo i inovacije – ključni faktori održive konkurentske prednosti, Univerzitet Singidunum.

¹⁰⁴http://www.baldwhiteguy.co.nz/technical/index_files/change-management-BI-pt1.html IBM model za sprovođenje promena. Pristupano 06.09.2015

Kada se govori o promenama uvek se mora imati na umu da je promena konstanta ako se želi biti lider. Džek Velč smatra da lideri koji se odnose prema promenama kao prema najvećim neprijateljima nisu lideri. Veza između lidera je upravo promena a promena iziskuje inovacije koje predstavljaju vezu između lidera i promena. Lider primenom inovacija vrši promene u cilju zadržavanja ili poboljšavanja konkurentnosti organizacije na tržištu.

6. Studija slučaja Delhaize

6.1 Osnovne informacije o Delhaize

Delhaize Group predstavlja međunarodnu kompaniju čiji primarni biznis se zasniva na maloprodajnim lancima. Delhaize Group potiče iz Belgije. Svoje prisustvo Delhaize Group je za sada obezbedilo na tri kontinenta u jedanaest zemalja.. Kraj prvog kvartala 2011. godine Delhaize Group dočekaio je sa 2.816 prodavnica¹⁰⁵. Prihod od 20,8 milijardni evra (27,6 milijardi dolara)¹⁰⁶ Delhaize Group ostvarila je u 2010 godini od čega je neto dobitak iznosio 574 miliona evra (762 miliona dolara)¹⁰⁷. Na kraju 2010, Delhaize Group brojala je oko 140.000 zaposlenih. Akcije Delhaize Group su emitovane i njima se trguje na berzama Euronekst Brisel (DELB) i Njujorškoj berzi (DEG)¹⁰⁸.

Delhaize lanac se sastoji od 400 objekata koji se prostiru na površini od 400 do 2000 kvadratnih metara. U prodajnim objektima zastupljeno od 5000 do 12000 najpoznatijih domaćih i inostranih proizvoda. U Delhaize lancima dostupni su sveže namernici, kućna galanterija, kozmetičkih i higijenski proizvodi, prehrambreni proizvodi kao i sezonski program.¹⁰⁹



Slika 20 Logo Delhaize - maxi¹¹⁰

¹⁰⁵<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=6> (pristupano 31.08.2014)

¹⁰⁶<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=6> (pristupano 31.08.2014)

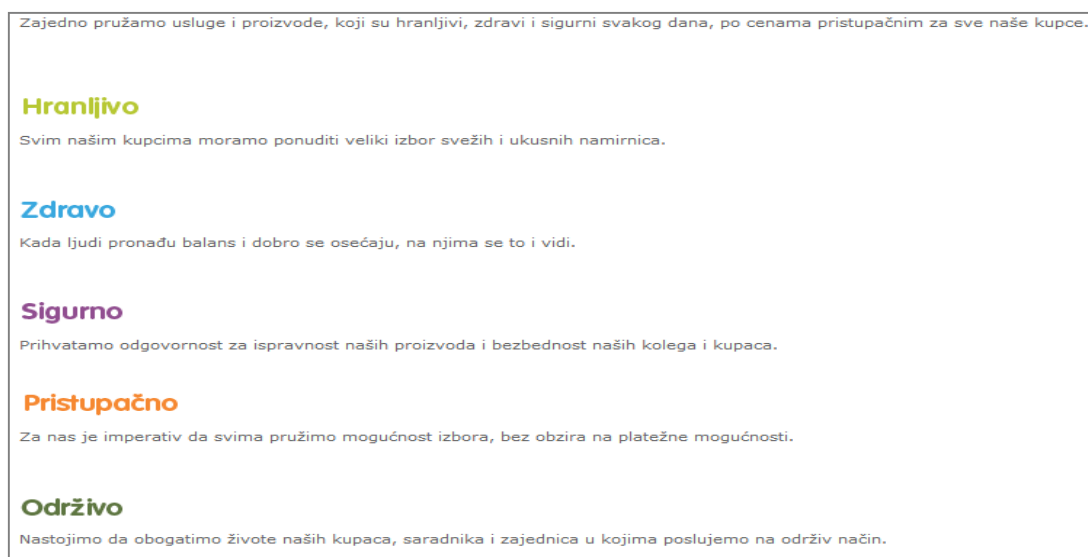
¹⁰⁷<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=6> (pristupano 31.08.2014)

¹⁰⁸<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=6> (pristupano 31.08.2014)

¹⁰⁹<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=6> (pristupano 31.08.2014)

¹¹⁰<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=1> (pristupano 31.08.2014)

Na sledećoj slici predstavljena je vizija Delhaize lanca.



Slika 21 Vizija¹¹¹

U viziji primetan je fokus na potrošačima. Osnovna načela su hranljivo, zdravo, sigurno, pristupačno i održivo. Sa ovim načelima potrošač je na pijedestalu Delhaize lanca jer sva načela posvećena potrošačima.

U vrednostima Delhaize lanca izdvajaju se odlučnost, integritet, hrabrost, odmerenost i humor. Kroz načela se ogleda i kultura Delhaize lanca koja se zasniva na kulturi teško rada i zabave. Vrednosti koje propagira Delhaize lanac možemo videti u narednoj tabeli. Jedna od glavnih postulata vrednosti jeste integritet i transparentnost poslovanja čime se potvrđuje orijentacija ka potrošačima.

Naše vrednosti	
Odlučnost	Posvećeno idemo ka cilju, čak i kada naiđemo na prepreke. Dajemo rezultate. Znamo da možemo da se oslonimo jedni na druge i postignemo ono što želimo.
Integritet	Mi smo autentični. Iskreni smo prema sebi i prema drugima. S kolegama imamo fer i principijelan odnos, kao i sa dobavljačima, kupcima i zajednicama u kojima poslujemo. Brinemo o našoj planeti. Držimo se date reči. Nemamo šta da krijemo. Odluke donosimo na osnovu činjenica. Radimo zajedno, na otvoren i transparentan način.
Hrabrost	putem kojim se ređe ide, ne kreće se bez hrabrosti. Hrabri prevazilaze teška vremena i privremene zastoje. Hrabrost je vrlina kojom se odlikujemo od najranijih početaka. Ona nam je u srcima i daje nam snagu da prihvatimo izazove, istrajemo i pobedimo.
Odmerenost	Kad poznajemo sebe i svoje sposobnosti, lako nam je da podelimo iskustva sa drugima i prihvatimo pomoć kada nam je potrebna. Odmeren čovek je spreman da poduči, ali i da nauči od drugih i uvek traži način da bude koristan.
Humor	Humor nam pomaže da bolje sagledamo stvari i ostanemo na zemlji kako u neuspesima, tako i u uspesima. Zuhvaljujući humoru, i sebe ne shvatamo suviše ozbiljno. Uz humor lepše radimo i oslobađamo kreativnost i inovativnost.

Slika 22 Vrednosti¹¹²

¹¹¹<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=378> (pristupano 31.08.2014)

¹¹²<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=381> (pristupano 31.08.2014)

6.1.1 Istorijat Delhaize

Delhaize lanac nastao je iz MAXI lanca. MXI lanac maloprodajnih objekata otvoren je 2000.godine i poslovao je u sklopu Delta M grupe, koja je član Delta Holdinga. Period od 2001. do 2002¹¹³. obeležio je ekspanzija lanca i na druge gradove Srbije i lanac prelazi se na koncept supermarketa. 2003¹¹⁴. godine MAXI preuzima lanac maloprodajnih objekata Pekabeta. Ova akvizicija omogućila je MAXI-ju prisustvo u 29 gradova i 116 objekata¹¹⁵.

MAXI lanac nastavlja i u narednim godinama sa akvizicijama. Sledeća velika akvizicija je 2006. kada je MAXI kupio C market. 2007 širi se na tržište Bosne a potom i Bugarske. 2007¹¹⁶.godine MAXI ulazi i na tržište Crne Gore. U oktobru 2007¹¹⁷.godine MAXI-ju je dodeljen sertifikat ISO 9001 i HACCP čime dobija potvrdu svog kvaliteta koji je dokazao osvajanjem liderske pozicije na tržištima na kojima je prisutan.

2012¹¹⁸. godine MAXI broji 400 objekata na tržištima Srbije, Bugarske, Bosne i Crne Gore. Delhaize lanac je 2013. godine kupio MAXI lanac za iznos oko jedne milijarde dolara čime je ova prodaja pozicionirana kao jedna od najvećih u Srbiji.

¹¹³<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=381> (pristupano 31.08.2014)

¹¹⁴<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=381> (pristupano 31.08.2014)

¹¹⁵<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=381> (pristupano 31.08.2014)

¹¹⁶<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=381> (pristupano 31.08.2014)

¹¹⁷<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=381> (pristupano 31.08.2014)

¹¹⁸<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=381> (pristupano 31.08.2014)

6.1.2 Bilans stanja Delhaize

Bilans stanja predstavlja izveštaj koji predstavlja stanje organizacije. Bilans stanja se sastoji iz dve strane. Jedna strana se odnosi na bilansnu imovinu a drugu stranu čine način finansiranja imovine. Obe strane moraju biti u jednakosti odnosno aktiva mora biti jednaka pasivi. Aktiva predstavlja potencijal organizacije. U tabeli 2 dat je bilans stanja za period 2010-2013.

Tabela 3 Bilans stanja za period od 2010 do 2013¹¹⁹

BILANS STANJA	2010	2011	2012	2013
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	38,253,665	41,441,674	27,877,865	32,403,444
II. GOODWILL	197,432	197,432	197,432	197,432
III. NEMATERIJALNA ULAGANJA	1,661,327	3,227,879	3,427,421	3,629,436
IV. NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	18,862,435	16,383,313	17,076,604	24,478,948
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	17,224,186	15,875,747	16,400,297	23,732,438
2. Investicione nekretnine	1,638,249	507,566	676,307	74,651
V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011)	17,532,471	21,633,050	7,176,408	4,097,628
1. Učešća u kapitalu	17,532,471	21,632,929	7,176,326	4,062,041
2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	-	121	82	35,587
B. OBRTHA IMOVINA (013+014+015)	24,219,697	21,031,718	24,931,832	23,984,998
I. ZALIHE	5,118,843	5,203,226	5,412,429	5,963,114
II. STALNA SREDSTVA NAMENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE SE OBUSTAVLJA	-	822,384	220,504	196,588
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	19,100,854	15,006,108	19,298,899	17,825,296
1. Potraživanja	9,686,970	8,426,038	5,629,685	6,952,288
3. Kratkoročni finansijski plasmani	2,984,600	4,058,453	6,563,458	5,612,629
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	1,815,879	2,190,927	6,993,877	5,227,596
5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	4,613,405	199,597	111,879	32,783
V. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	-	196,003	73,022	271,928
G. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	62,473,362	62,669,395	52,882,719	56,660,370
Dj. UKUPNA AKTIVA (022+023)	62,473,362	62,669,395	52,882,719	56,660,370
E. VANBILANSNA AKTIVA	2,505,928	885,199	320,029	363,423
A. KAPITAL (102+103+104+105+106+107+108+109+110)	14,620,962	43,128,302	31,255,327	35,694,010
I. OSNOVNI I KAPITAL	2,695,513	48,392,062	49,944,693	49,944,693
III. REZERVE	131,443	131,443	131,443	131,443
IV. REVALORIZACIONE REZERVE	2,258,262	4,111,746	3,664,045	4,456,083
V. NEREALIZOVANI DOBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI	14,238	-	-	6,106
VI. NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI	19,511	-	15,929	61,148
VII. NERASPOREDJENI DOBITAK	9,556,324	-	143,411	4,262,823
VIII. GUBITAK	15,307	9,506,949	22,612,336	23,045,990
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	47,655,395	19,541,093	21,627,392	20,966,360
I. DUGOROČNA REZERVISANJA	29,917	913,244	1,026,630	1,491,489
II. DUGOROČNE OBAVEZE (114 + 115)	16,488,351	9,707	68,385	29,847
2. Ostale dugoročne obaveze	1,126,451	9,707	68,385	29,847
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	31,137,127	18,530,779	20,532,377	19,445,024
1. Kratkoročne finansijske obaveze	9,606,879	2,222,312	759,535	39,032
3. Obaveze iz poslovanja	20,310,762	15,504,713	18,491,475	18,584,293
4. Ostale kratkoročne obaveze	517,617	346,755	38,201	449,807
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	665,672	456,999	852,949	349,498
6. Obaveze po osnovu poreza na dobitak	36,197	-	46,408	22,394
G. UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	62,473,362	62,669,395	52,882,719	56,660,370
D. VANBILANSNA PASIVA	2,505,928	885,199	320,029	363,423

¹¹⁹<http://www.apr.gov.rs> (pristupano 30.08.2014)

6.1.3 Bilans uspeha Delhaize

Bilans uspeha predstavlja pregled prihoda i rashoda u za određeni vremenski interval. Izveštaj bilans uspeha se sastoji iz leve i desne strane. Leva strana predstavlja rashodnu stranu. Rashodna strana se sastoji iz poslovnih, finansijskih, vanrednih i vanposlovnih rashoda. Desna strana koja se odnosi na prihode sastoji se iz poslovnih, finansijskih, vanrednih i vanposlovnih prihoda. Sabiranjem leve i desne strane dobija se parametar neto poslovni dobitak ili gubitak u zavisnosti da li je prihod veći od rashoda ili je rashod veći od prihoda.¹²⁰

Tabela 4 Bilans uspeha za period od 2010 do 2013¹²¹

BILANS USPEHA	2010	2011	2012	2013
I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204-205+206)	76,411,848	68,444,627	73,581,162	76,836,096
1. Prihodi od prodaje	74,964,300	67,145,556	72,754,535	75,933,536
2. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe	976	229	4,626	11,464
5. Ostali poslovni prihodi	1,446,572	1,296,781	822,001	78,792
II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	70,803,933	66,593,076	71,118,224	73,288,355
1. Nabavna vrednost prodane robe	61,929,739	55,392,850	59,850,103	60,742,608
2. Troškovi materijala	1,151,747	1,284,517	1,485,229	1,789,507
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	3,388,158	3,793,940	4,180,147	5,043,557
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	1,019,569	2,305,365	1,313,544	1,615,906
5. Ostali poslovni rashodi	3,314,720	3,816,404	4,289,201	4,096,777
III. POSLOVNI DOBITAK (201-207)	5,607,915	1,851,551	2,462,938	3,547,741
V. FINANSIJSKI PRIHODI	1,196,340	2,362,754	1,219,283	619,568
VI. FINANSIJSKI RASHODI	4,035,107	6,532,762	642,836	269,564
VII. OSTALI PRIHODI	410,337	137,453	227,077	481,869
VIII. OSTALI RASHODI	976,637	6,652,292	16,362,380	882,092
IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (213-214+215-216+217-218)	2,202,848	-	-	3,497,522
X. GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (214-213-215+216-217+218)	-	8,833,296	13,095,918	-
B. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (219-220+221-222)	2,202,848	-	-	3,497,522
V. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (220-219+222-221)	-	8,833,296	13,095,918	-
1. Poreski rashod perioda	134,611	-	9,613	42,106
DJ. NETO DOBITAK (223-224-225-226+227-228)	1,868,002	-	-	4,094,120
E. NETO GUBITAK (224-223+225+226-227+228)	-	8,239,734	13,105,387	-

6.1.4 Ključne finansijski pokazatelji

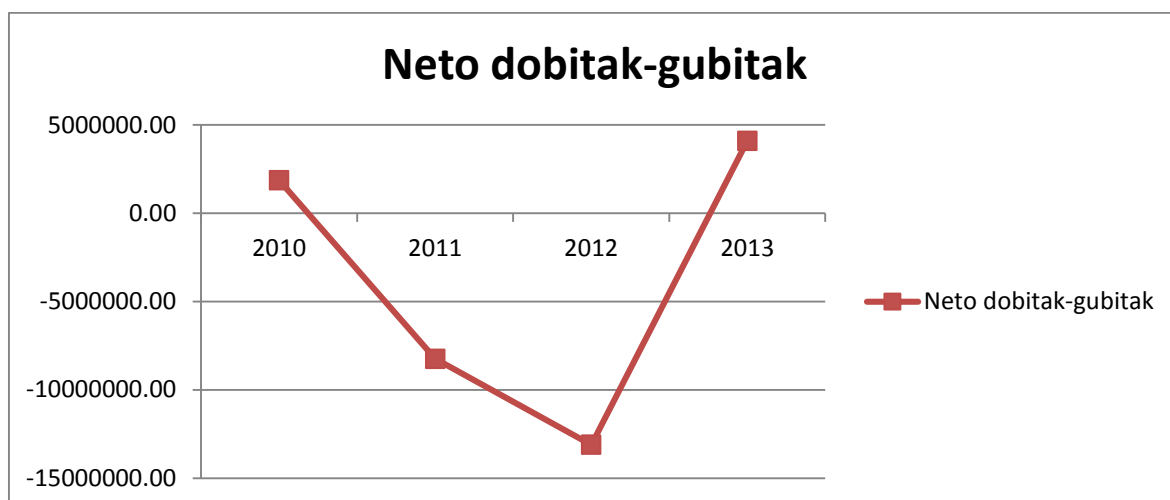
Kao ključne finansijske performanse identifikovane su:

- Gubitak/dobitak
- Prihod
- Broj zaposlenih
- Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi po zaposlenom na mesečnom nivou

¹²⁰<http://www.kamatica.com/pojam/bilans-uspeha> (pristupano 30.10.2014)

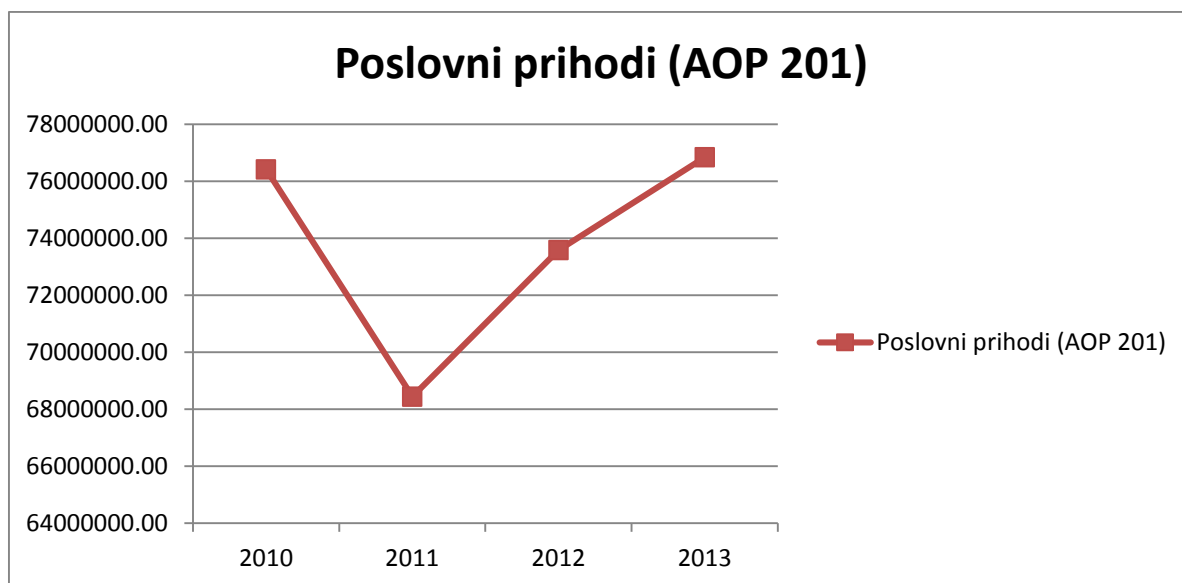
¹²¹<http://www.apr.gov.rs> (pristupano 30.08.2014)

Kada je reč o neto dobitku/gubitku na grafiku 7 dat je grafički prikaz trenda. Primetno je da je u 2011. i 2012. bio prisutan gubitak dok je 2013-te Delhaize lanac ostvario dobitak.



Grafik 6 Grafički prikaz kretanja dobitka/gubitka¹²²

Poslovni prihodi su imali pad u 2011-oj godini nakon čega su beležili rast. Grafički prikaz poslovnih prihoda dat je na grafiku 8.



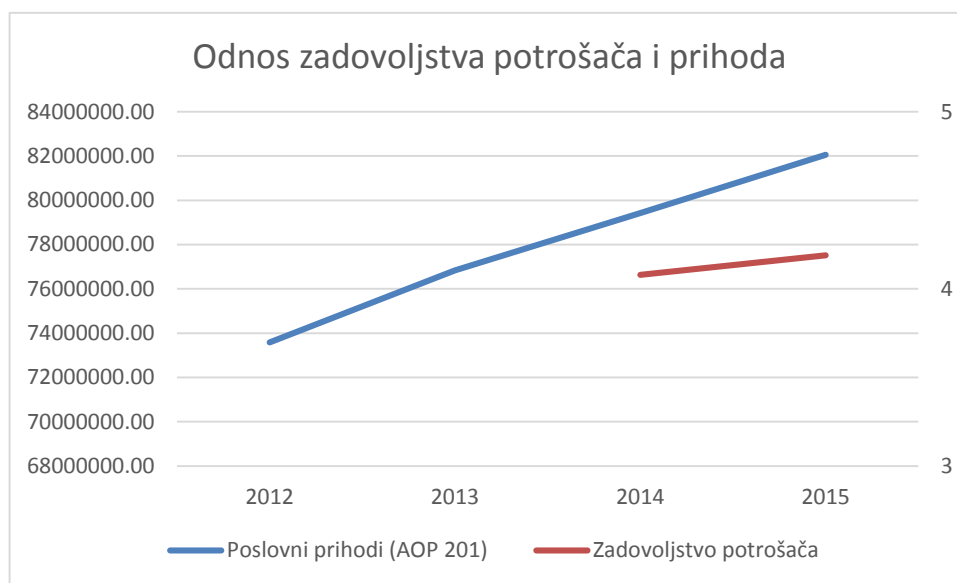
Grafik 7 Poslovni prihodi¹²³

Kada uporedimo prihode koje ostvaruje Delahize lanac i prosečnu ocenu zadovoljstva vidimo da su povezani. Sa vrlo dobrom ocenom zadovoljstva 4 primetan je vrlo dobar trend prihoda (slika 4). Stoga se može zaključiti da je trend prihoda direktno povezan sa nivoom zadovoljstva korisnika. Ova činjenica potvrđuje da je hipoteza koja glasi „zadovoljstvo potrošača utiče na finansijske rezultate organizacije koja se bavi maloprodajom“ dokazana. Na osnovu sledećeg grafika može se doći do zaključka da rast zadovoljstva potrošača prati trend rasta prihoda organizacije, time se dokazuje hipoteza da rast zadovoljstva potrošača uzrokuje i rast prihoda organizacije. Na rast zadovoljstva

¹²²<http://www.apr.gov.rs> (pristupano 30.08.2014)

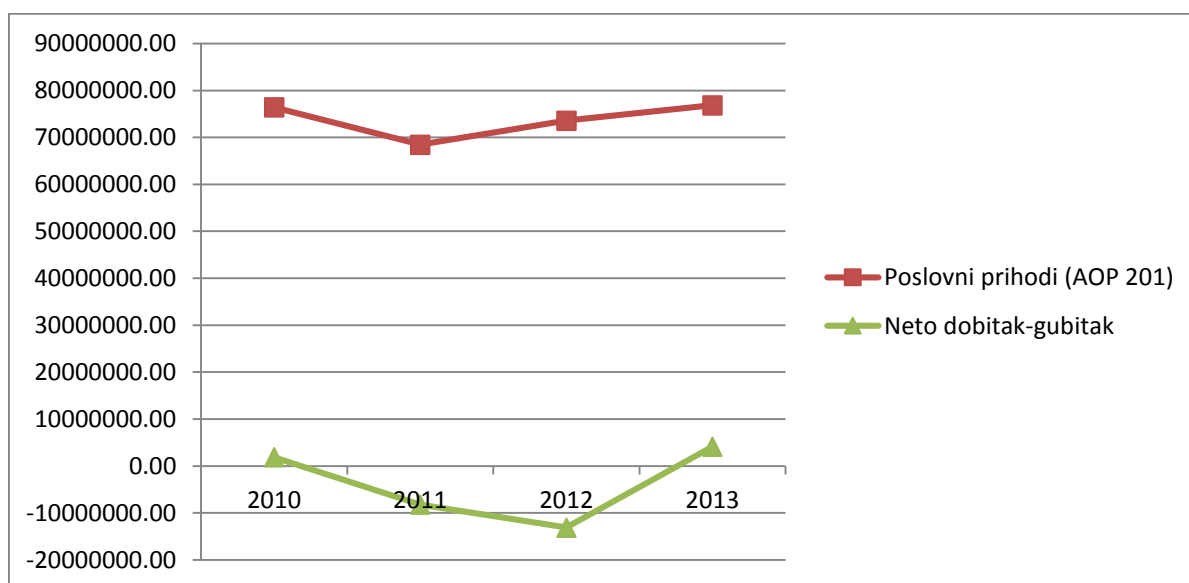
¹²³<http://www.apr.gov.rs> (pristupano 30.08.2014)

uticalo je i inovativnost koja se ogleda u online trgovini stoga je inovacija uticala i na ostvarenje pozitivnog trenda poslovnih prihoda.



Slika 8 Odnos zadovoljstva potrošača i prihoda

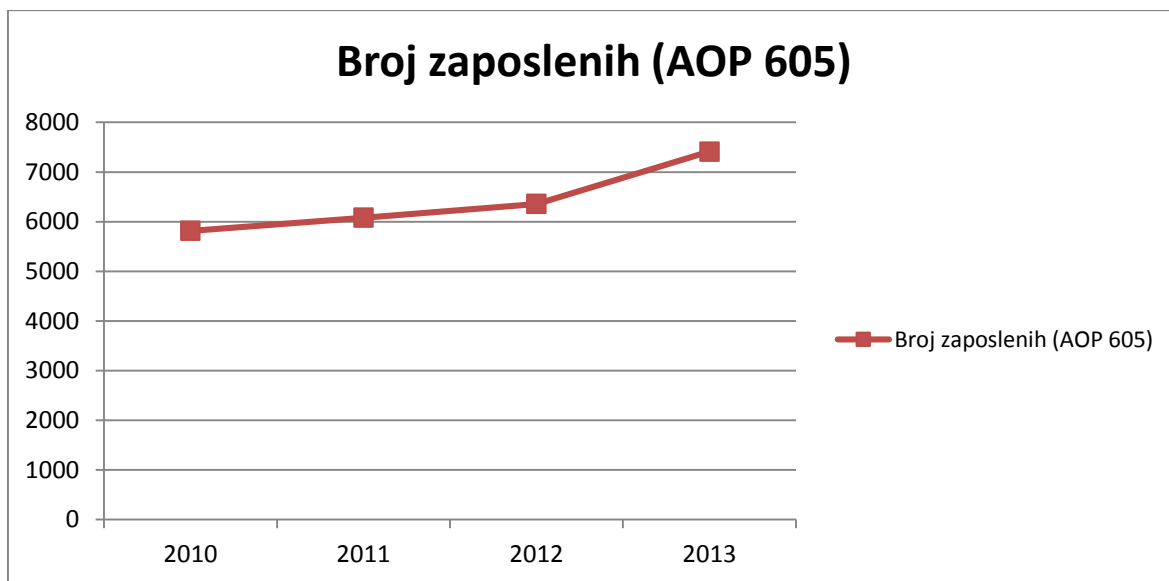
Na osnovu grafika 9 može se zaključiti da su prihodi i neto gubitak/dobitak proporcionalno povezani.



Grafik 9 Grafički prikaz odnosa neto dobitka/gubitka i poslovnih prihoda¹²⁴

Kada je reč o broju zaposlenih trend je stabilno rastući što se može zaključiti na osnovu grafika 10.

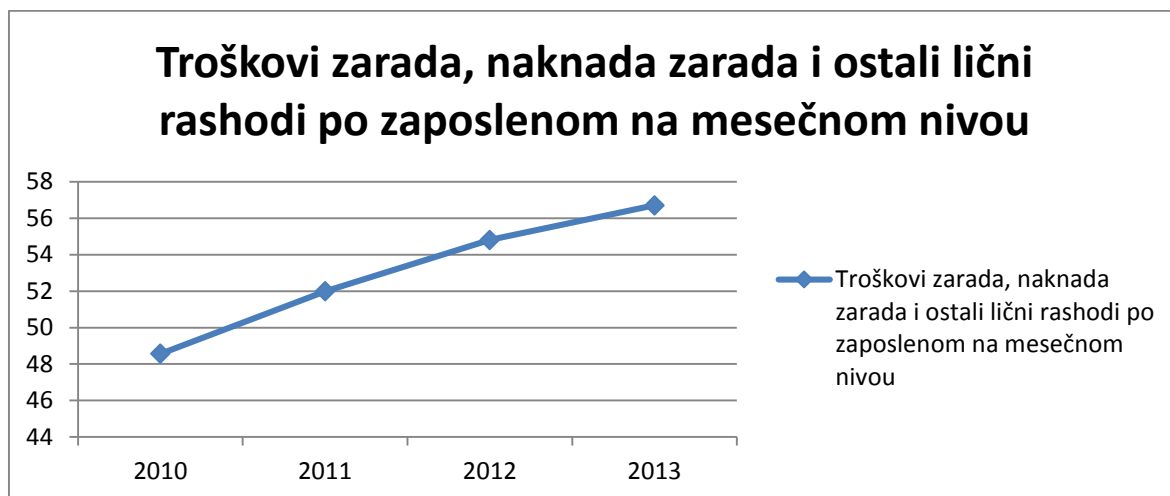
¹²⁴<http://www.apr.gov.rs> (pristupano 30.08.2014)



Grafik 10 Grafički prikaz broja zaposlenih¹²⁵

¹²⁵<http://www.apr.gov.rs> (pristupano 30.08.2014)

Na grafiku 11 dat je prikaz odnosa troškova, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda po zaposlenom na mesečnom nivou što govori o porastu prosečne plate u Delhaize lancu.



Grafik 11 Grafički prikaz odnosa troškova zarade, naknada po zaposlenom¹²⁶

Na osnovu prethodno iznetih podataka možemo zaključiti da je Delhaize lanac finansijski stabilan lanac koji iz godine u godinu beleži rast kada su u pitanju prihodi. Ono što je pozitivno jeste i veće izdvajanje za troškove zarada, naknada zarada i ostalih ličnih rashoda po zaposlenom što govori o povećanju prosečne plate u Delhaize lancu koja će uticati na motivaciju zaposlenih da ostvare još bolje rezultate.

¹²⁶<http://www.apr.gov.rs> (pristupano 30.08.2014)

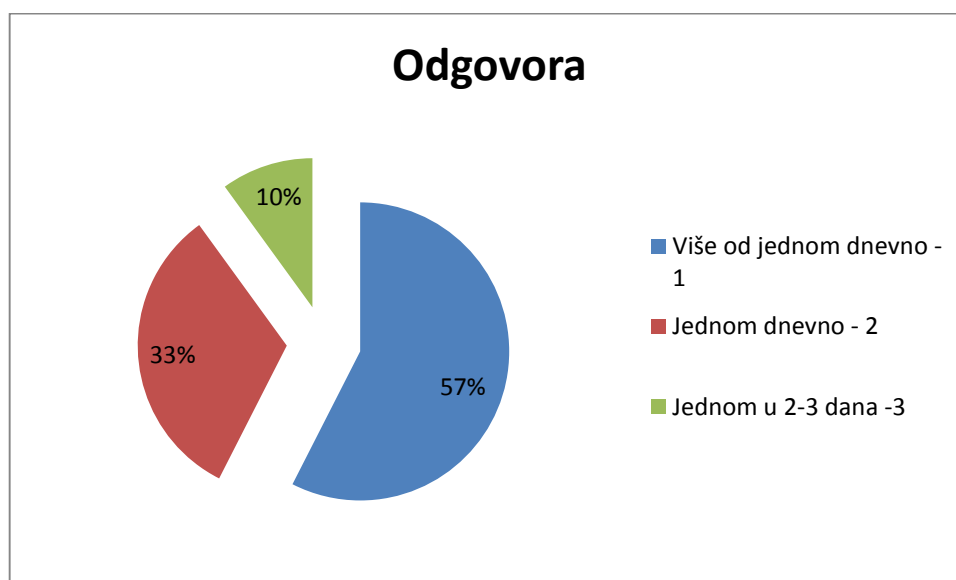
6.2 Ponašanje potrošača maloprodajnog lanca Delhaize

6.2.1 Zadovoljstvo potrošača maloprodajnog lanca Delhaize

Delhaize lanac u zadovoljstvo potrošača ulaze dosta energije i truda. U cilju stalne dostupnosti potrošačima organizovan je call centar koji je dostupan svim potrošačima i pruža informacije o načinima plaćanja, akcijskim sniženjima, promotivnih aktivnostima. Delhaize call centar odnoso pozivi ka njemu su besplatni. Osim call centra dostupne su i knjige utisaka u svim Delhaize lancima.¹²⁷

6.2.2 Lojalnost potrošača maloprodajnog lanca Delhaize

Lojalnost potrošača u ovom slučaju posmatraćemo kao intezitet kupovine u lancima Delahaize. Na osnovu obrađenog uzorka dobijeni su rezultati da je 57% ispitanika svakog dana više od jednog puta posetilo Delhaize lanac, što govori o visokom intezitetu zadovoljstva. 33 % ispitanika izjasnilo se da Delhaize lanac posećuje jednom dnevno dok je samo 10 % izjasnilo da posećuje objekte Delhaize lanca jednom u dva – tri dana¹²⁸.



Grafik 12 Procenat odgovora na anketi¹²⁹

Na dobijene rezultate najviše uticaja imaju ekonomski i geografski faktori. Ekonomski faktori kada je cena u pitanju mogu se posmatrati dvojako, kao interni i kao eksterni faktor. Interni faktor kada je reč o ceni je sam profit od proizvoda a eksterni faktor je uticaj države na cenu (PDV¹³⁰, marže, akcize).

¹²⁷<http://www.maxi.rs/code/navigate.php?Id=6> (pristupano 31.08.2014)

¹²⁸Anketa zadovoljstva korisnika Delhaize lanca, autor Snežana Rakić

¹²⁹Anketa zadovoljstva korisnika Delhaize lanca, autor Snežana Rakić

¹³⁰PDV-Porez na dodatnu vrednost

Kada je reč geografskim faktorima tu možemo posmatrati faktor lokacije. Geografski faktor kada je lokacija u pitanju je izuzetno visoko ocenjena tako da je to faktor koji je uticao na povećanje zadovoljstva. Prema tome možemo zaključiti da najviše na zadovoljstvo utiču ekonomski (interni i eksterni) i geografski faktori a prema dokazanoj hipotezi da zadovoljstvo utiče na prihode može se izvesti zaključak da je hipoteza koja glasi „uticaj na ponašanje potrošača u maloprodajnim preduzećima mogu biti internog i eksternog porekla koji određuju nivo zadovoljstva potrošača a samim ti mi utiče na prihode organizacije“ dokazana.

6.2.3 Uticaj zadovoljstva potrošača na poslovne parameter

Najbolji oglas za svakog proizvođača ili prodavca je zadovoljni potrošač. Sa druge strane nezadovoljni potrošači mogu da donesu izuzetno negativni publicitet a i pad prihoda organizaciji. Nezadovoljni potrošači prema zakonu o zaštiti potrošača mogu da preduzmu određene pravne aktivnosti sa ciljem zaštite svojih prava.¹³¹ Kroz nezadovoljstvo potrošača izuzetno se brzo širi negativna slika o prodavcu čime se utiče na smanje prihoda jer se smanjuje broj potrošača koji kupuje u objektima.

6.2.4 Uticaj lojalnosti potrošača na poslovne parametre

Prema istraživanjima u SAD čak 60% potrošača lojalno je poznatoj marki. U zemljama Evropske unije (Velikoj Britaniji, Francuskoj i Nemačkoj) preko 70% naglašava da nakon odabira određene marke veoma teško menja naviku odnosno menja marku. U Indiji taj procenat je 35% a u Kini 28%. Stoga se dolazi do zaključka da u SAD i zemljama Evropske unije izuzetno je bitno steći poverenje potrošača jer se navike vrlo teško menjaju.¹³²

¹³¹http://www.knowledge-banks.org/marketing_09_nfps_1_svi_08/lekcije/lekcija7.pdf (pristupano 28.09.2014)

¹³²Evans, J. R., Berman, B. (1997) Marketing, International-Seventh Edition, Prentice Hall International, United States of America, strana 175

6.2.5 Korporativna kultura Delhaize

„Korporativna kultura podrazumeva specifičan skup zajedničkih verovanja, stavova, vrednosti, osnovnih načela i normi u jednoj kompaniji, koji u svojoj ukupnosti oblikuju njen identitet i ostvaruju pretpostavke međusobnog delovanja i aktivnosti, kao što determinišu način rada, poslovanja i ponašanja“¹³³.

Tipične kulture za određene vrste delatnosti su¹³⁴ :

- **macho kultura čvrstih ljudi**—ova kultura se odnosi na individualiste koji prihvataju rizik i brzo se potvrđuje efekat njihovih odluka. Ova kultura je zastupljena u dinamičnim okruženjima poput berzanskih kompanija, profesionalnim sportovima, poslovima u policiji, hirurgija

- **kultura teškog rada i mnogo zabave**—u osnovu ove kulture je zabava i prilagođena je prodajnim organizacijama kao i organizacijama koja se bave osiguranjima kao i prometima nekretninama.

- **kultura rizika ili investiciona kultura**—prisutan je visok rizik, efekti su nekada vidljivi tek nakon nekoliko godina. Ova kultura je zastupljena u organizacijama koje se bave eksploatacijom nafte, železničkim ili vazdušnim saobraćajem kao i banke.

- **kultura postupaka, administrativna kultura**—ovu kulturu karakterišu nizak stepen rizika i najzastupljenija je u javnim preduzećima, socijalnim ustanovama.

Kada je reč o Delhaize lancu potrebno je primeniti i uspostaviti *kulturu teškog rada i mnogo zabave*. Kao što je naglašeno da kultura predstavlja, između ostalog, stavove i ponašanje, upravo je to potrebno Delhaize lancu.

Prema istraživanju koje je rađeno najlošiji rezultat je imao aspekt usluga. Stoga je potrebno izvršiti reinženjering korporativne kulture. Kultura se mora zasnivati na vrednostima koje propagira Delhaize lanac a to su:

- Odlučnost
- Integritet
- Hrabrost
- Odmerenost
- Humor.

¹³³<http://www.link-university.com/lekciya/Korporativna-kultura-i-poslovna-etika/2798> (pristupano 30.10.2014)

¹³⁴<http://www.link-university.com/lekciya/Korporativna-kultura-i-poslovna-etika/2798> (pristupano 30.10.2014)

Značaj korporativne kulture je ogroman što se može videti na sledećoj slici. Vrh ledenog brega je prodaja, profit i tržišno učešće. Osnovu ledenog brega predstavljaju zadovoljstvo korisnika, zadovoljstvo zaposlenih, vrednosti, verovanja i norme koje spadaju u korporativnu kulturu.



Slika 23 Pozicija kulture u odnosu na profit, prodaju...¹³⁵

Organizacije mogu kroz korporativnu kulturu pozitivno uticati na povećanje nivoa zadovoljstva potrošača a da bi do togla došlo potrebno je najpre definisati komunikaciju koja će se odnositi na potrošače. Najpre je potrebno definisati povezanost između procesa oglašavanja i strategije komunikacije koja se primenjuje u organizaciji koja mora biti povezana sa korporativnom kulturom. Povezanost se ogleda u četiri osnovna elementa¹³⁶:

- Upoznavanje kupaca i konkurenata
- Donošenje odluke o oglašavanju
- Izbor pravog kanala za oglašavanje
- Procena uspešnosti oglašavanja.

Proces upoznavanja je ključni proces jer upravo u tom procesu se analiziraju potrebe i očekivanja korisnika. Na osnovu identifikovanih potreba i očekivanja organizacija može kreirati proizvod kao i kanal komunikaciju u cilju približavanja korisnicima.

Korporativna kultura predstavlja „vezivno tkivo“ sa ciljem da na najbolji i najefektivniji način predstavi organizaciju u očima korisnika. Kroz uspostavljanje i kontinuirano i sistematično praćenje primene korporativne kulture u objektima stvara se preduslov za povećanje zadovoljstva korisnika uslugom, koje je identifikovano kao najslabiji segment lanca.

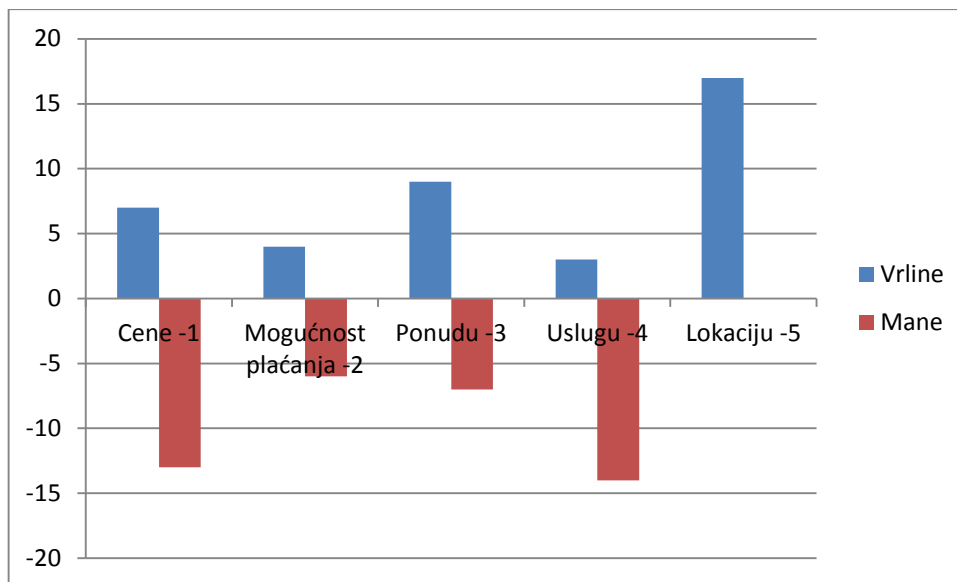
¹³⁵<http://www.draganvaragic.com/blog/korporativna-kultura-sta-utice-na-kvalitet-poslovanja-i-kvalitet-zaposlenih/> (pristupano 30.10.2014)

¹³⁶Pavić, Ž.(2011): Etika i poslovne komunikacije, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje strane 109-110

6.3 Implementacija inovacije na primeru Delhaize group

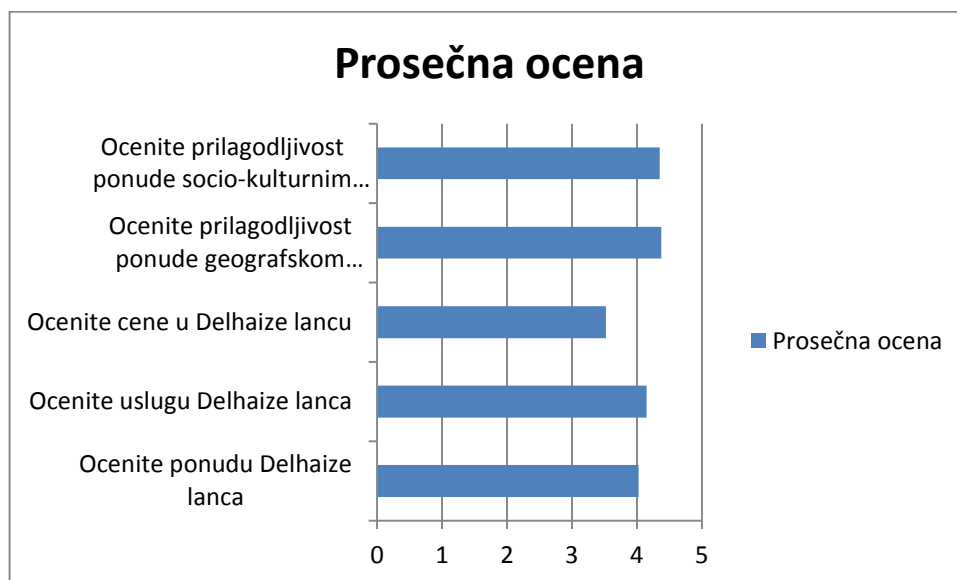
6.3.1 Analiza tržišta

Polazeći od analize tržišta koja je odrađena na osnovu upitnika, rezultati pokazuju da je jedan od najvećih nedostataka Delhaize lanca cena. Anketirani građani su se takođe izjasnili da je i mogućnost plaćanja jedan od nedostataka.



Grafik 13 Analiza zadovoljstva korisnika Delhaize lanca¹³⁷

Na sledećoj slici slici dat je grafički prikaz prosečnih ocene na osnovu anketiranih stanovnika korisnika Delhaize lanca.



Grafik 14 Prosečne ocene po pitanjima na anketi¹³⁸

Na osnovu ocena korisnika cene su dobile najnižu ocenu 3,53. Na osnovu ove ocene i rezultata gde postoji najviše prostora za poboljšanje, upravo je cena aspekt na kome je

¹³⁷ Anketa zadovoljstva korisnika Delhaize lanca, autor Snežana Rakić

¹³⁸ Anketa zadovoljstva korisnika Delhaize lanca, autor Snežana Rakić

potrebno najviše raditi. Održiva uspešnost organizacije je primaran cilj a do nje se dolazi temeljnom analizom konkurenata.

Da bi se krenulo sa implementacijom inovacija, koja bi premostila postojeći jaz potrebno je da se prvo analizira tržište i konkurencija. Kao reprezentativni uzorak konkurencije uzeti su marketi:

- DIS
- IDEA
- Višnjica

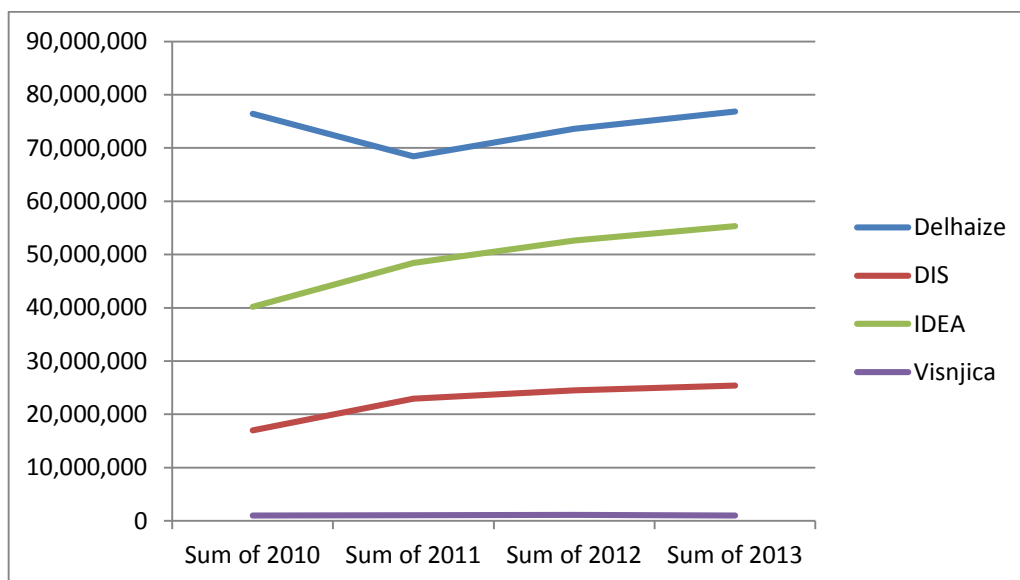
Obzirom na konkurente potrebno je analizirati finansijske pokazatelje Delhaize lanca i uporediti ih sa rezultatima DIS-a, IDEA i Višnjicom.

Parametri mogu se podeliti na finansijske u smislu poslovnih rezultata kompanije i na cenovne parametre za određene artike kako bi se izvršila komparativna analiza ponuda.

Kada je reč o poslovnih rezultatima potrebno je analizirati sledeće poslovne parametre:

- Poslovni prihod
- Broj zaposlenih
- Ukupna aktiva
- Ukupan kapital
- Dobitak/gubitak

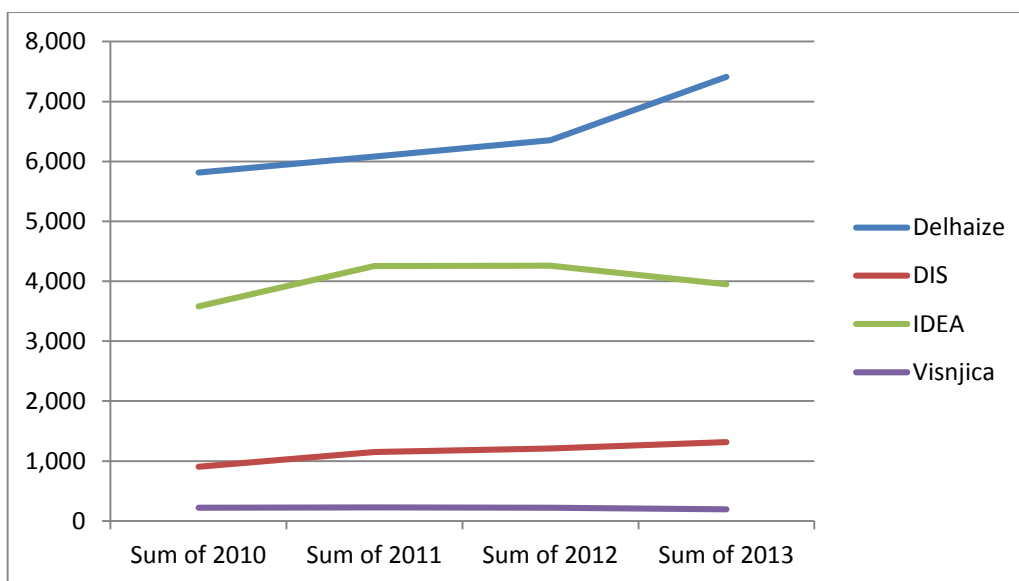
Na slici 27 dat je trend ukupnih prihoda za konkurente i Delhaize za period od 2010. do 2013.



Grafik 15 Poslovni prihod konkurenata izražen u hiljadama dinara

Prema slici 5 može se zaključiti da je da je trend blago rastući što dovodi do zaključka da je tržište lanaca marketa u porastu i da je rastuće. Najveći poslovni prihod ostvarila je Delhaize pa zatim Idea. Upravo prema ovim podacima može se potvrditi hipoteza da liderstvom na tržištu maloprodajnih lanaca ostvaruje se viši prihod u odnosu na konkurente.

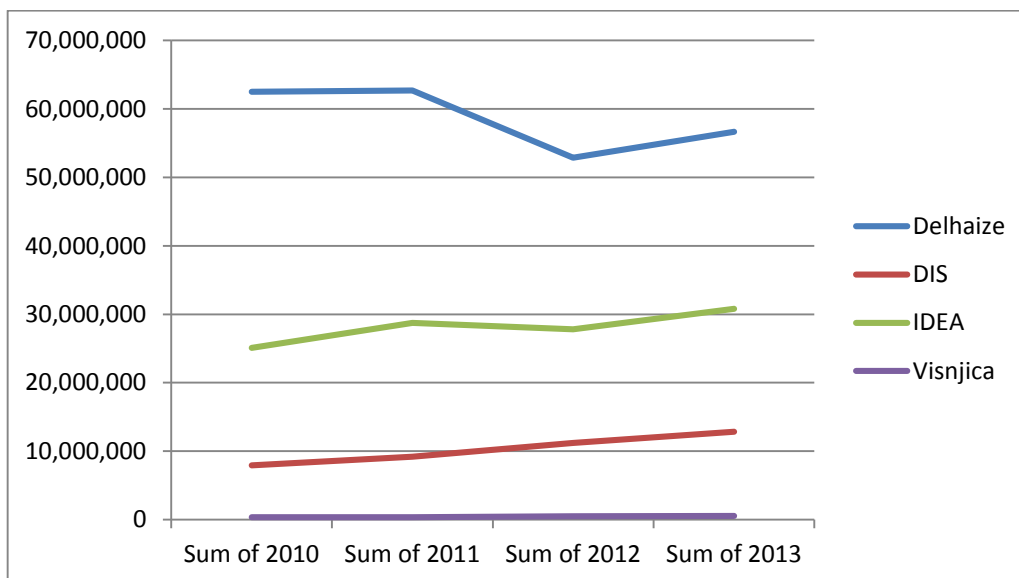
Na slici 28 može se videti broj zaposlenih u periodu od 2010 od 2013 godine.



Grafik 16 Broj zaposlenih

Broj zaposlenih kada je Delhaize lanac u pitanju raste dok su konkurenti kao na primer Idea i Višnjica u blagom padu. Dis jedini od konkurenata beleži blag trend rasta.

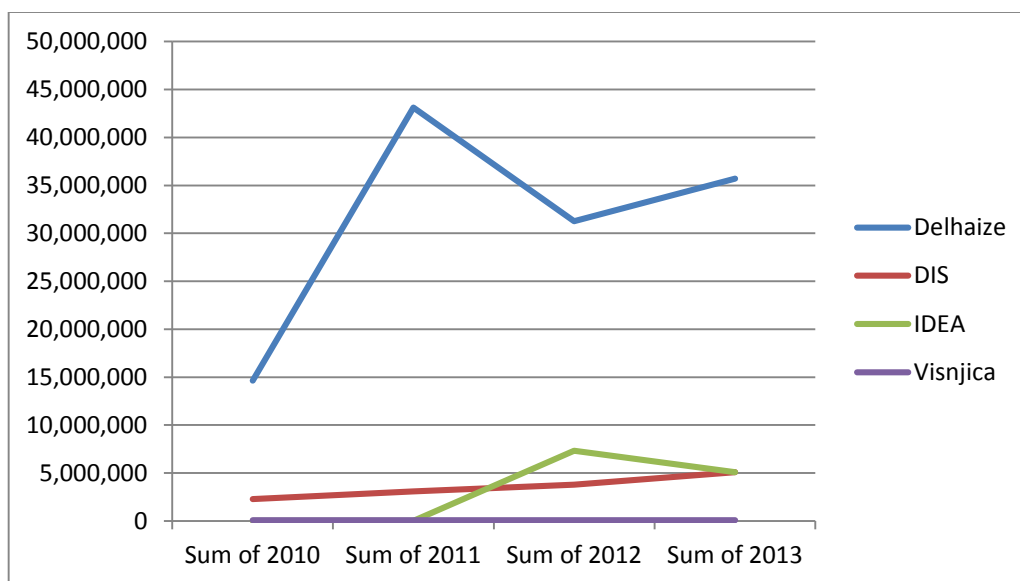
Slika 29 daje grafičku interpretaciju ukupne aktive na tržištu lanaca supermarketa za period od 2010 do 2013.



Grafik 17 Ukupna aktiva

Primetan je blag rast kod svih konkurenata s tim što je aktiva Delhaize lanca daleko ispred ostalih lanaca marketa.

Slika 30 predstavlja odnos ukupnog kapitala u periodu od 2010 do 2013.



Grafik 18 Ukupni kapital u hiljadama dinara

Kada je u pitanju ukupni kapital Delhaize lanac ima ubedljivu prednost u odnosu na konkurente. Razlika između Delhaize, kao lidera, i prvog sledbenika je oko 30 milijardi dinara.

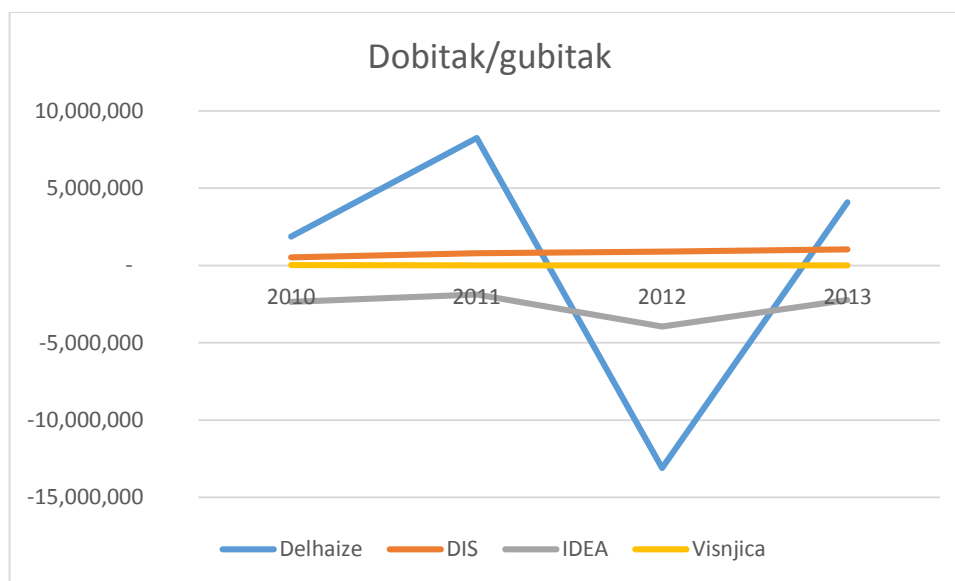
Jedan od glavnih parametara je poslovni dobitak odnosno gubitak. U tabeli 1 dat je pregled poslovnih dobitaka odnosno gubitaka za period od 2010 do 2013 kada je reč o lancima marketa.

Tabela 5 Dobitak/gubitak za period od 2010-2013

Market	2010	2011	2012	2013
Delhaize	1.868.002	8.239.734	-13.105.387	4.094.120
DIS	530.947	788.481	903.772	1.051.382
IDEA	-2.351.223	-1.869.739	-3.944.972	-2.237.097
Visnjica	18.740	15.846	9.315	412

Na osnovu tabele 1 može se doći do zaključka da je trgovački lanac Delhaize daleko ispred drugih po pitanju dobitka. Dobitak su ostvarili Delhaize, DIS i Višnjica dok je IDEA zabeležila gubitak. Ovakvi rezultati impliciraju da je Delhaize najbolje pozicioniran na tržištu i da je lider na tržištu trgovačkih lanaca u Republici Srbiji.

Na slici 31 data je grafička interpretacija dobitka/gubitka lanaca marketa.



Grafik 19 Dobitak/gubitak

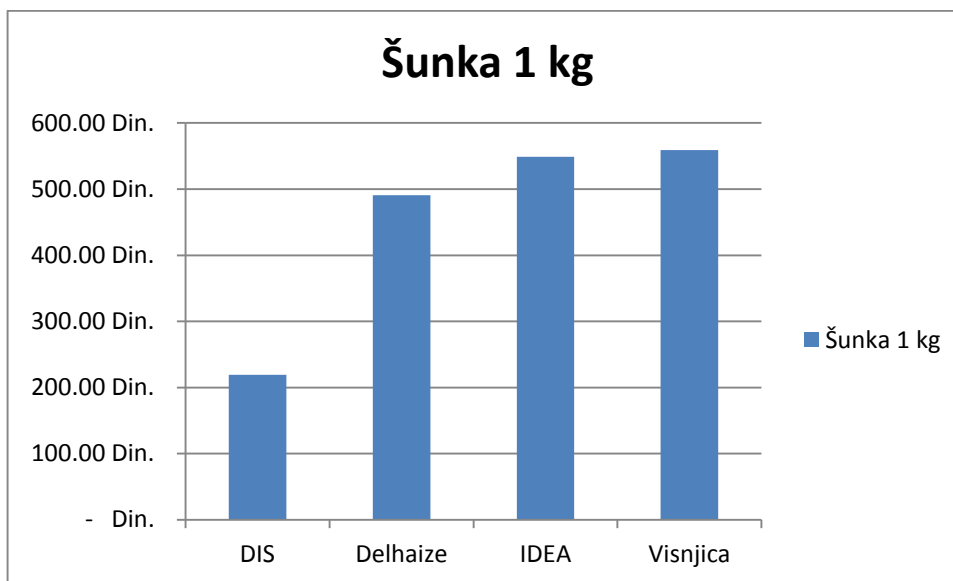
Najveći dobitak ostvaruje Delhaize lanac sledeći je Dis lanac nakon njega sledi Višnjica. Idea lanac je u gubitku prethodne 4 godine.

Osim poslovnih aspekata potrebno je analizirati i ponude marketa. U tabeli 1 dat je pregled cena u marketima kada su u pitanju isti artikli.

Tabela 6 Pregled cena artikala u različitim marketima

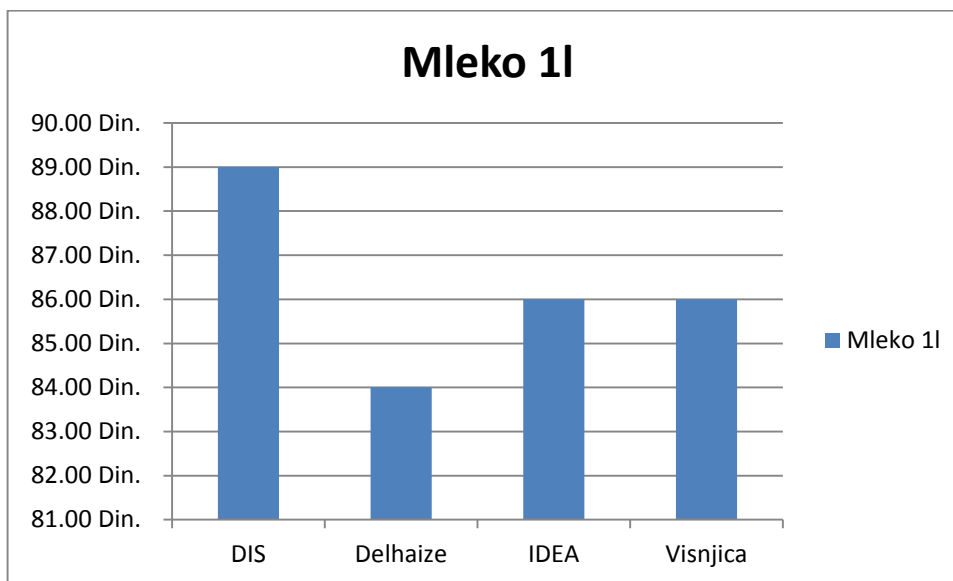
Artikal	Najpovoljnija cena	DIS	Delhaize	IDEA	Visnjica
Šunka 1 kg	219.00 Din.	219.00 Din.	491.00 Din.	549.00 Din.	559.00 Din.
Čajna kobasica 1 kg	699.00 Din.	949.00 Din.	699.00 Din.	999.00 Din.	895.00 Din.
Kačkavalj 1 kg	699.00 Din.	769.00 Din.	699.00 Din.	799.00 Din.	812.00 Din.
Mleko 1l	84.00 Din.	89.00 Din.	84.00 Din.	86.00 Din.	86.00 Din.
Brašno 1 kg	42.00 Din.	42.00 Din.	46.00 Din.	49.00 Din.	51.00 Din.
Prašak 6 kg	659.00 Din.	659.00 Din.	958.00 Din.	798.00 Din.	848.00 Din.

Slika 32 pokazuje odnos cene za 1 kg šunke u marketima. Najpovoljniju cenu ima DIS market a najvišu Višnjica.



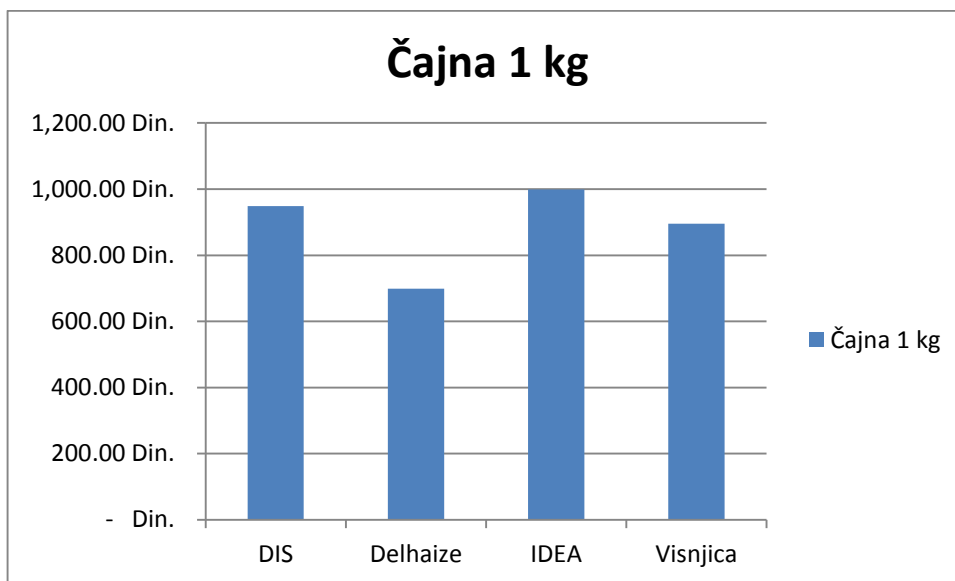
Grafik 20 Odnos cena za 1 kg šunke

Slika 33 daje grafički prikaz odnosa cena za 1l mleka. Najnižu cenu ima market Delhaize a najvišu Dis. Cenovni raspon kada je reč o ceni mleka, posmatrajući DIS, Delhaize, IDEA i Višnjicu je 5 dinara.



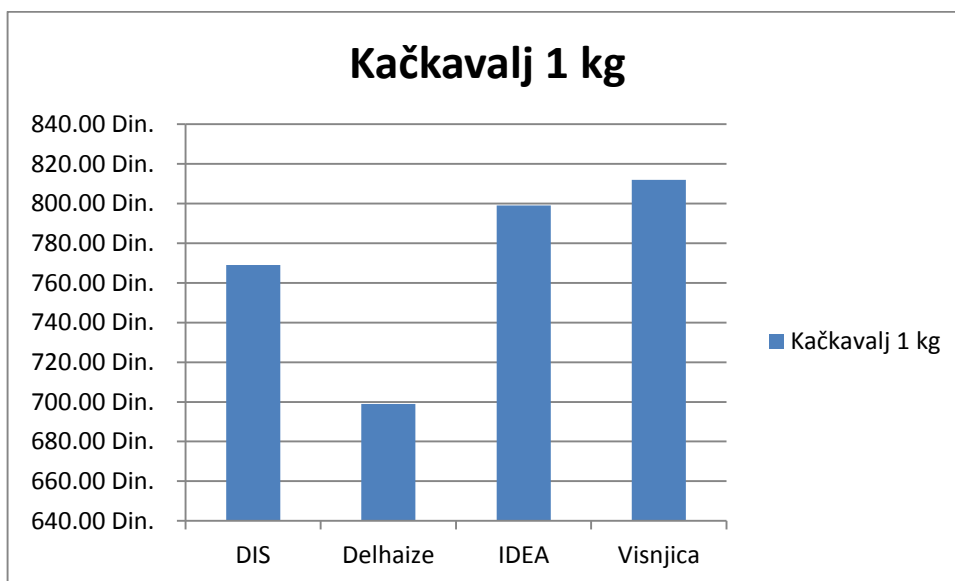
Grafik 21 Odnos cena za 1l mleka

Slika 34 prikazuje odnos cena za 1kg čajne kobasice. Najniža cena je u lancima Delhaize a najviša u Idei.



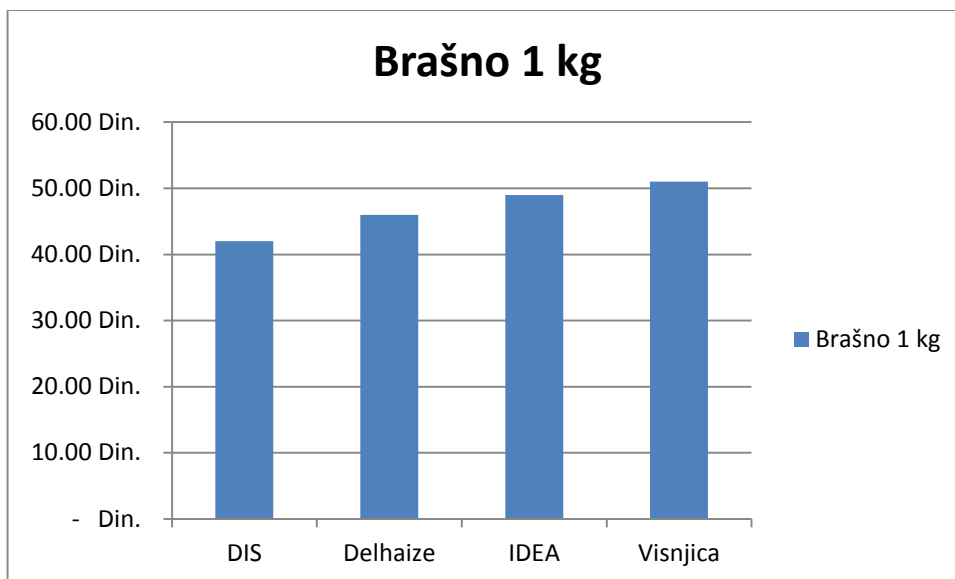
Grafik 22 Odnos cena za 1 kg čajne

Odnos cena za 1kg kačkavalja dat je na slici 35 i može se zaključiti da je najniža cena u Delhaize lancu a najviša u Višnjici.



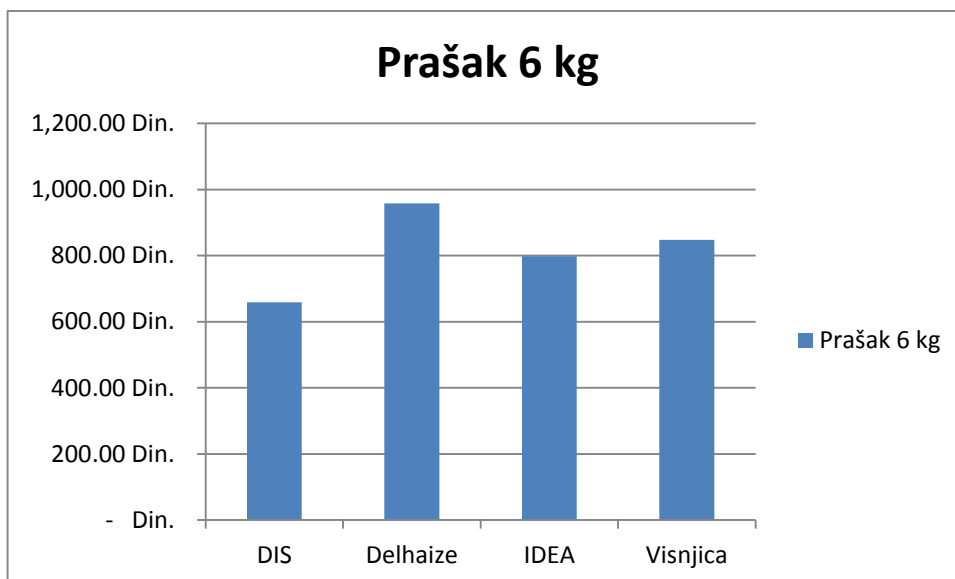
Grafik 23 Odnos cena za 1 kg kačkavalja

Kilogram brašna najjeftiniji je u Dis lancu a najskuplji u Višnjici što pokazuje slika 36.



Grafik 24 Odnos cena za 1 kg brašna

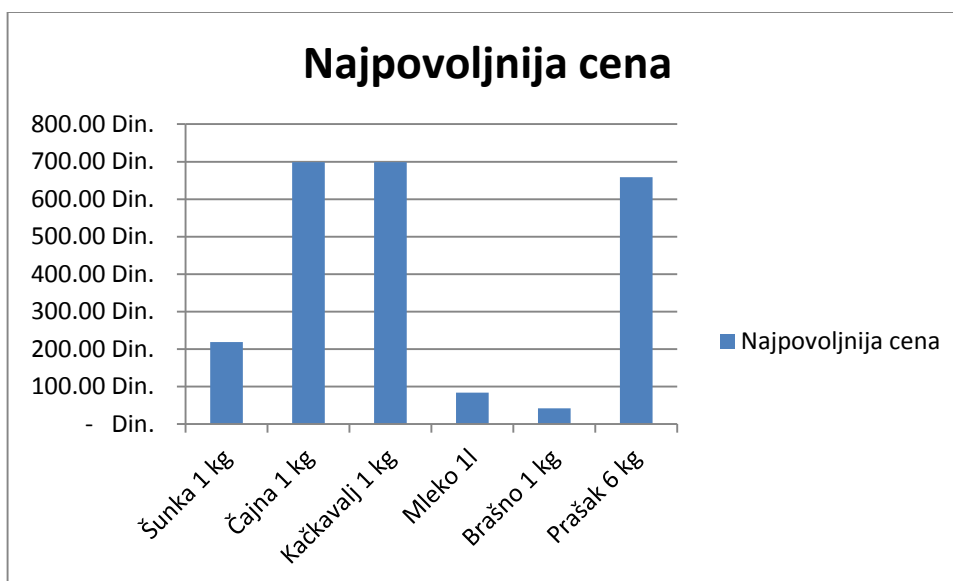
Odnos cene praška u pakovanju od 6 kg dat je na slici 37 i prema kojoj se može zaključiti da je najniža cena u Disu a najviša u Delhaize.



Grafik 25 Odnos cena za 6 kg praška

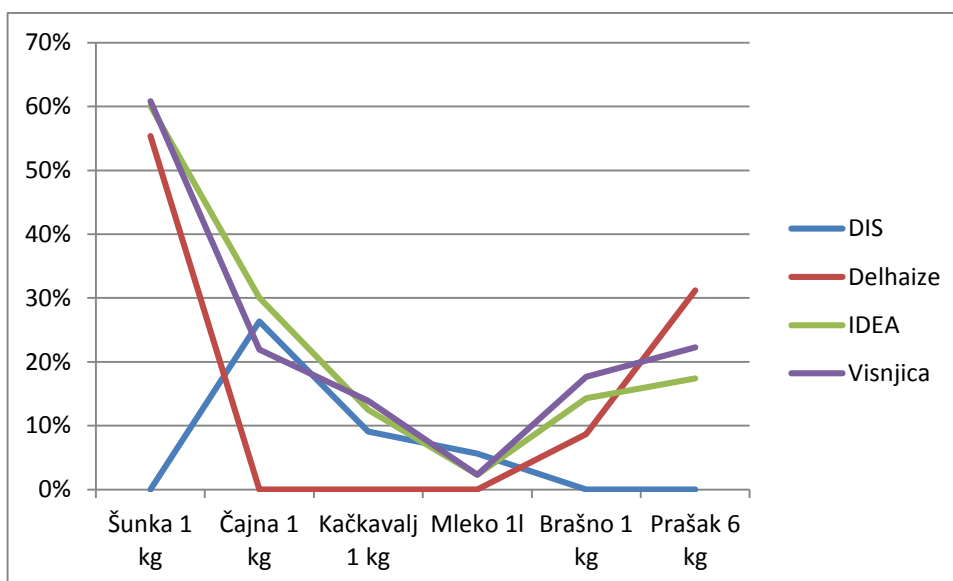
Prema prethodno iznešenim podacima o cenovnim rasponima može se zaključiti da su rasponi cena životnih namirnica najniži a kada je reč o hemijskim artiklima. Takođe, kod hemijskih artikala javlja se najveći cenovni raspon.

Pregled najpovoljnijih cena za posmatrane artikle dat je na slici 38.



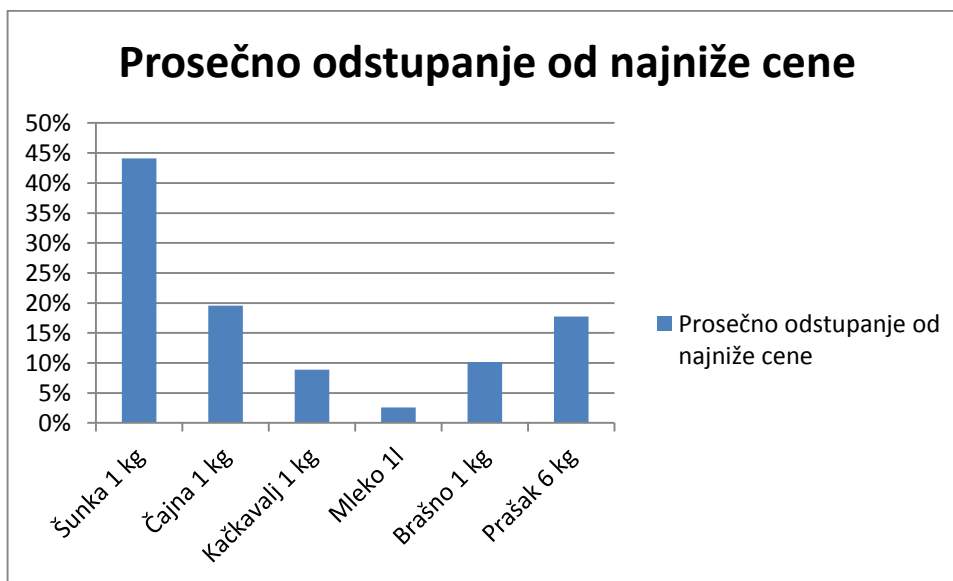
Grafik 26 Pregled najpovoljnijih cena za artikle

Slika 39 govori o procentualnom odstupanju od najniže vrednosti artikla. Primetno je da su najveća odstupanja kod suhomesnatih proizvoda i hemijskim proizvodima.



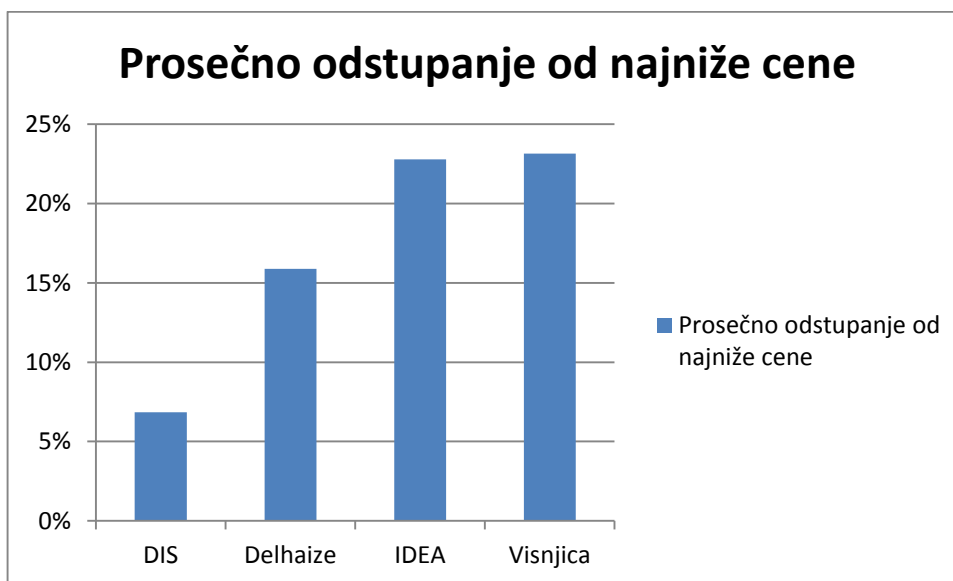
Grafik 27 Pregled procentualnog odstupanja od najniže cene artikla

Kada je reč o Delhaize lancu on prati trend odstupanja tako da su najveća odstupanja kod suhomesnatih i hemijskih proizvoda.



Grafik 28 Prosečno odstupanje od najniže cene izraženo u procentima

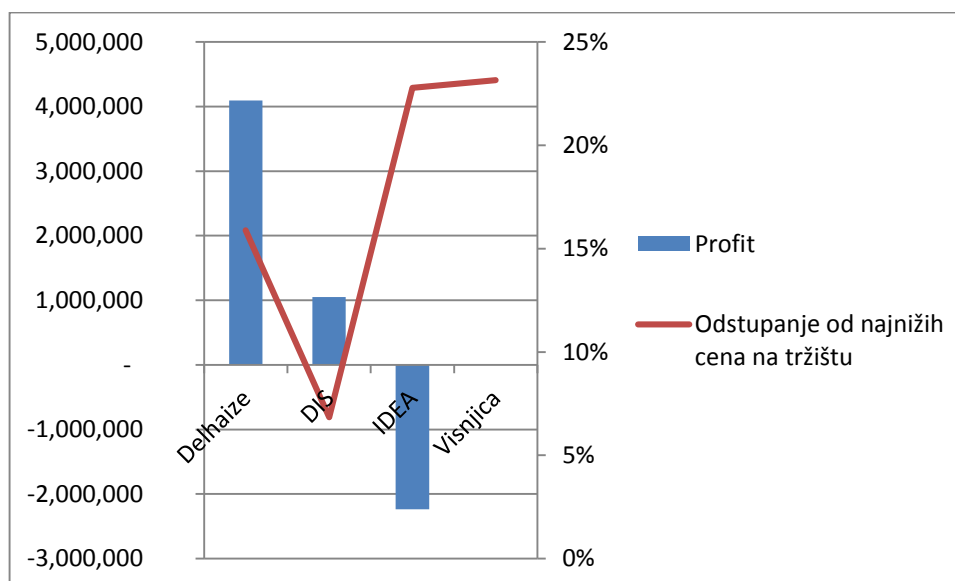
Na slici 41 dato je prosečno odstupanje od cene izraženo u procentima. Najviše odstupanje je kod suhomesnatih (44% i 19) proizvoda a nakon toga kod hemijskih proizvoda (17%).



Grafik 29 Prosečno odstupanje od najniže cene izraženo u procentima po prodajnom lancu

Najveće prosečno odstupanje od najniže cene beleže IDEA i Višnjica oko 23% dok DIS ima najmanje odstupanje do najniže cene i ono iznosi oko 7 %. Kada je u pitanju Delhaize odstupanje je oko 16%.

Na slici 42 dat je odnos profita i procentualnog prosečnog odstupanja od najniže cene na tržištu. Na osnovu rezultata može se doći do zaključka da lanci koji imaju visoko prosečno odstupanje od najniže cene artikla na tržištu ostvaruju manji profit ili su u gubitku. Na osnovu ovih rezultata potvrđena je opšta hipoteza.



Grafik 30 Odnos profita i prosečnog procentualnog odstupanja od najniže cene artikla na tržištu

Na osnovu iznete analize cena može se zaključiti da je najveći konkurent, kada su cene u pitanju, DIS market. Analizom aktive, prihoda i broja zaposlenih došlo se do zaključka da je Delhaize lanac lider na tržištu i da je finansijski najjači. Stoga, od Delhaize lanca se očekuje i da predvodi promene na tržištu. Veliki nivo prihoda govori o postojanju sredstava za ulaganje u razvoj prodaje.

Ideja za premošćavanje problema sa cenama je da se otvori online trgovina odnosno online¹³⁹ Delhaize lanac. E trgovina je danas prisutna svuda u svetu. Pomoću opcija pay pall mnogo zemlje na ovaj način razvijaju svoju privredu samim tim i ekonomiju. Pay pall još uvek nije u punom kapacitetu implementiran u Republici Srbiji stoga je potrebno pronaći optimalno rešenje dok se ne izvrši kompletna implementacija pay pall sistema. Jedno od mogućih rešenja je plaćanje putem mobilnih aplikacija samih banaka.

Online Delhaize je proizvod strategije market pull jer je zahtev došao od strane korisnika. Ovaj vid zahteva za online poručivanjem nije implicitan od strane korisnika ali je predstavljen kao potencijalno rešenje u premošćavanju problema u vidu viši cena. Ovaj vid predstavlja dodatnu vrednost korisnicima Delhaize lanca uz minimalne cene korišćenja ove usluge, što predstavlja ključnu dobiti za korisnike jer korisnik štedi vreme koje je potrebno da izdvoji da poseti market osim vremena korisnik nema potrebu da po lošim vremenskim uslovima se izlaže istim već može vrlo lako poručiti željene namirnice. Ova usluga predstavlja pozicioniranje korisnika kao najbitnijeg stejkholdera za Delhaize lanac.

Delhaize lanac treba da se opredeli za ovakav vid trgovine jer svojim kapacitetima može ispratiti ovaj vid trgovine. Osim toga postojanje poslovnog informacionog sistema olakšava implementaciju online trgovine. Uz online trgovinu ojačaće se i online portal kao jedan od komunikacijskih kanala. Na ovaj način sama prezentacija ponude će biti dosta olakšana.

¹³⁹Online trgovina – trgovina putem interneta

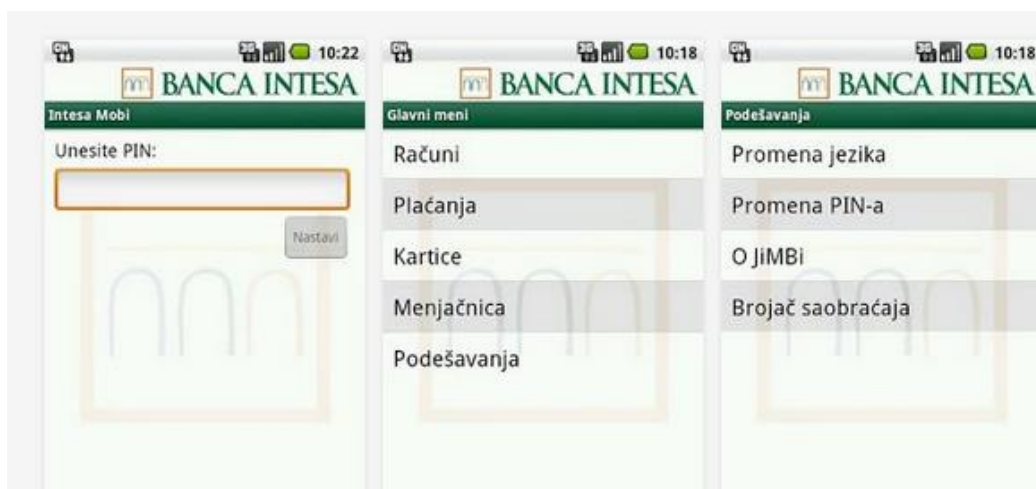
Kao lideru Delhaize lancu biće lakše sa aspekta da će ostvariti bolju tržišnu poziciju na novootvoreni prodajni kanal, online kanal. Takođe, kao lider imaće prednosti kada je u pitanju prilika da se definišu standardi u online trgovini kada su trgovinski lanci u pitanju, kao i potencijalno ostvarivanje visokog profita.

Kao potencijalni nedostaci javljaju se veliki početni troškovi što je moguće servisirati iz dobiti Delhaize lanca. Upravo visoka dobit predstavlja prednost u odnosu na konkurente, jer iz dobiti Delhaize lanac može servisirati eventualne više inicijalne troškove.

6.3.2 Analiza inovacije online trgovinskog lanca

Zamisao inovacije je da se omogući dučna dostava hrane iz prodajnog lanca Delhaize. Cilj ove akcije bilo bi i društvena odgovornost prema građanima a najviše prema starijim osobama. Da bi se analizirala akcija kućne dostave artikala iz Delhaize prodajnog lanca na kućnu adresu potrebno je najpre definisati potencijalne rizike i mere za smanjenje ili eliminaciju istog.

U prilog ovoj činjenici može se navesti podatak da je populacija sve starija i da se sve brže „živi“. Postoje brojne akcije koje omogućavaju korisnicima da od kuće putem interneta obavljaju svoje redovne aktivnosti poput plaćanja. Trenutno je aktuelno m-banking, plaćanje putem mobilnih telefona gde se pomoću naloga koji se kreira u banci vrši plaćanje računa kao i provera sa kojim iznosom korisnik raspolaže. Takođe postoji mogućnost uvida u sve transakcije koje je korisnik vršio u određenom periodu. Jedna od banaka koja pruža ovu mogućnost je banka Intesa preko svoje mobilne aplikacije Intesa mobi.

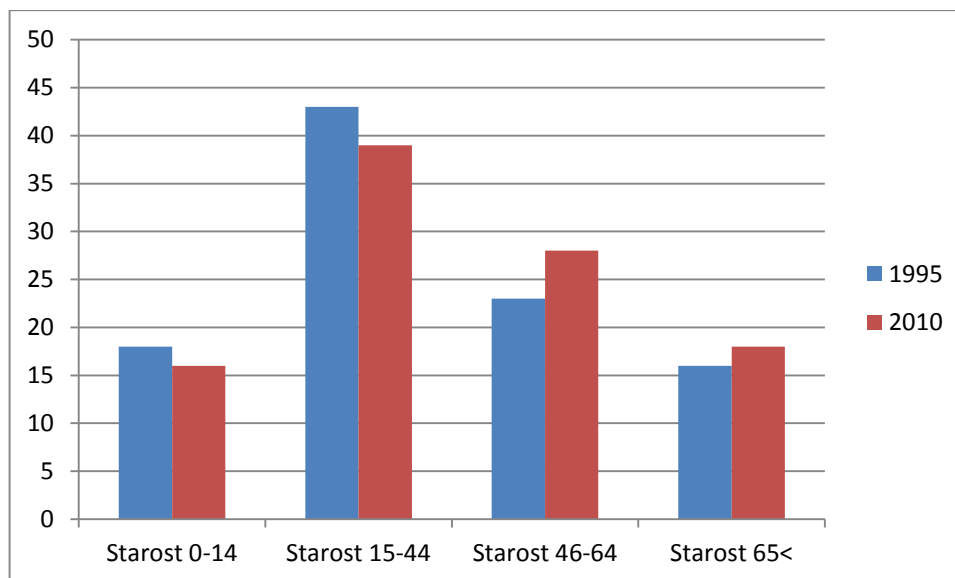


Slika 24 Izgled Intesa mobi aplikacije¹⁴⁰

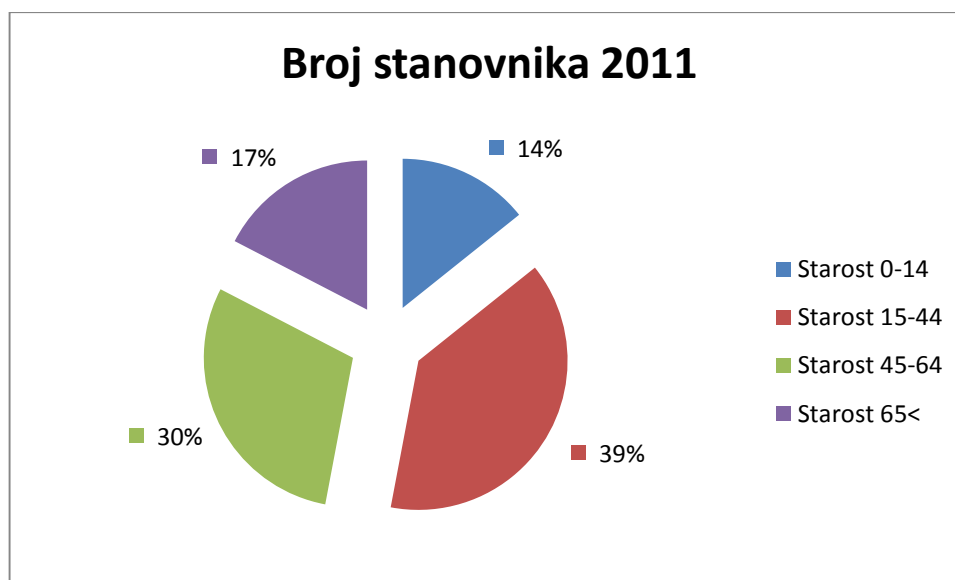
Prema istraživanjima populacija u Evropi postaje sve starija i starija. Za 15 godina zastupljenost osoba starijih od 45 godina porastao je sa 39% na 46 % učešća u ukupnoj populaciji¹⁴¹.

¹⁴⁰<https://play.google.com/store/apps/details?id=hr.assec.android.jimba.intesa.rs&hl=sr> pristupano 19.04.2015

¹⁴¹<http://ec.europa.eu/eurostat/> pristupano 19.04.2015

Grafik 30 Promene populacije u Evropi¹⁴²

Ako se pogleda struktura stanovništva u Republici Srbiji može se zaključiti da je udeo stanovnika koji su stariji od 65 godina približan udelu na nivou cele Evrope.

Grafik 31 Demografska struktura stanovništva u Republici Srbiji¹⁴³

Na osnovu grafičkog prikaza rezultata primetno je da stariji od 65 godina zauzimaju 17 % od ukupnog broja stanovništva.

¹⁴²Jober, D., Fahy, J.(2006)Osnovi marketinga, drugo izdanje, Data status, Beograd strana 36

¹⁴³www.webrzs.stat.gov.rs/WebSite/ (pristupano 19.04.2015)

6.3.2.1 Rizik inovacije

Da bi se rizik analizira putem FMEA analize potrebno je definisati tablice za ocenu rizika.

Tabela 7 Ocena ozbiljnosti

Ozbiljnost	Ocena
Vrlo mala, može doći do mali posledica po bezbednost i zdravlje	1
Umerena, može doći do umerenih posledica po bezbednost i zdravlje	2
Umerena do velika, može doći od umerenih do velikih posledica po zdravlje i bezbednost	3
Velika, može doći do velikih posledica po zdravlje i bezbednost	4
Veoma velika, može doći do veoma velikih posledica po zdravlje i bezbednost	5

Tabela 8 Ocena pojavljivanja

Pojava	Ocena
Retko, retko se pojavljuje	1
Umereno, umereno (povremeno) pojavljivanje	2
Umereno do veliko, od umerenog(povremeno) do velike učestalosti pojavljivanja	3
Veliko, velika učestalost pojavljivanja	4
Veoma velika učestalost, nepojavljivanje skoro nemoguće	5

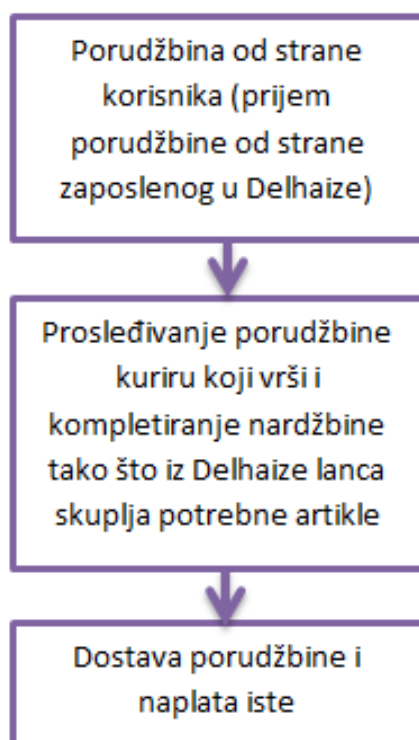
Tabela 9 Ocena razotkrivanja-detektovanja

Razotkrivanje	Ocena
Skoro izvesno detektovanje	1
Od umerene do velike mogućnosti detektovanja	2
Umerena mogućnost detektovanja	3
Veoma mala mogućnost detektovanja	4
Skoro nemoguće detektovanje	5

Tabela 10 Ukupna ocena rizika

Rizik	Ocena
Nizak	0-16
Srednji	17-64
Visok	65-125

Na sledećoj slici dati su koraci procesa kućne dostave.



Slika 25 Koraci procesa kućne dostave

R. br	Funkcija	Način otkaza	Efekat otkaza		Uzrok otkaza	P	G	R	IPR	Odgovor	Mere za smanjenje rizika
			Neposredni efekat	Sistemska efekat							
1	Prijem porudžbine	Pogrešno zabeležena porudžbina	Korisnik neće dobiti željene artikle	Nezadovoljstvo korisnika	Loša komunikacija i nerazumevanje	1	3	3	9	Primalac porudžbine	-ponavljanje celokupne ponude nakon što korisnik završi sa diktiranjem ponude
2	Prijem porudžbine/ isporuka	Previsoka cena	Korisnik neće dobiti željene artikle Delhaize će imati trošak odlaska i povratka sa adrese za kućnu dostavu	Nezadovoljstvo korisnika Neisplativ proces	Loša komunikacija i nerazumevanje Nepoznavanje cena u Delhaize lancu	1	4	3	12	Primalac porudžbine Kurir zadužen za prikupljanje artikala	Prilikom prijema porudžbine primalac porudžbine mora ponoviti celokupnu porudžbinu i da korisniku za svaki artikal navede cenu i ukupnu cenu. Od korisnika se traži usmena saglasnost da se slaže sa cenom porudžbine
3	Nedostak artikla na stanju	Loš uvid u stanje magacina	Korisnik neće dobiti željene artikle	Nezadovoljstvo korisnika Korisnik će percipirati Delhaize kao market koji ne zna koje artikle ima na stanju	Neažurirani podaci u informacionom sistemu koji se bavi izveštavanjem o stanju magacina i rafova	1	3	3	9	Primalac porudžbine Kurir zadužen za prikupljanje artikala	Potrebno je uvezati stanje prodajnih mesta Delhaize kako bi se prilikom unosa porudžbine u interfejs automatski dobijala informacija o stanju željenih artikala kao i o aktualnoj ceni proizvoda

R. br	Funkcija	Način otkaza	Efekat otkaza		Uzrok otkaza	P	G	R	IPR	Odgovoran	Mere za smanjenje rizika
			Neposredni efekat	Sistemska efekat							
4	Isporuca	Saobraćajna nezgoda	Trauma i povrede kurira	Smanjenje bezbednosti kurirskog posla	Neispravnost vozila Umor kurira Loši vremenski uslovi	5	3	5	75	Kurir Šef voznog parka	Potrebno je na tri meseca vršiti lekarske preglede kurira koji moraju biti vozači profesionalci Prevozno sredstvo mora se na dvomesečno nivou podvrgavati pregledima od strane ovlašćenih servisa za tehnički pregled vozila Vozilo se mora pregledavati dnevno od strane vozača pre početka rada
5	Isporuca	Lažna porudžbina	Delhaize će imati trošak odlaska i povratka sa adrese za kućnu dostavu	Neisplativ proces	Zlonamernost i prevara korisnika	2	2	4	16	Korisnika Primalac porudžbine Kurir	Uzimanje ličnih podataka prilikom prijema porudžbine Registrowanje korisnika kućne dostave
6	Isporuca	Napad korisnika na kurira	Trauma i povrede kurira	Smanjenje bezbednosti kurirskog posla	Agresivnost korisnika	5	2	5	50	Kurir Šef obezbeđenja	Kuriri moraju proći obuku samoodbrane od napada korisnika i kućnih ljubimaca Kuriri moraju imati odgovarajuću odeću i obuću

Pomoću FMEA analize postiže se smanjenje rizika procesa kućne dostave koji je obrađen kao jedan od prodajnih kanala, ali osim toga postiže se i sistemski efekat koji se odnosi na smanjenje rizika od neprihvatanja promene. Kroz sistematičan pristup riziku smanjuje se mogućnost da se uslučaju nepredviđenih događaja smanji prihvatljivost promene ljudi koji su direktno vezani za promenu. Kroz menadžment rizika i smanjenje rizika dolazi se do povećanja korisničke prihvatljivosti jer se uračunava i zaposleni i definišu se mere kako bi se smanjio rizik kojem će on biti izložen. Na taj način utiče se na zadovoljstvo prodavaca koji imaju direktan kontak sa potrošačima a kao što je izneto direktan kontakt je jedan od ključnih faktora izgradnje poverenja potrošača i maloprodavca.

6.3.2.2 Strategije nastupa na tržištu i efekti poslovanja

Strategija nastupa zasnivala bi se na postojećim kanalima komunikacije. Usluga bi bila prezentovana u svim lancima Delhaize kao i u biltenima koji se nalaze na policama u Delhaize lancima.

Osim ovih vidova online trgovina, koja u svom sklopu sadrži i kućnu dostavu, promovisala bi sebe i na portalu Delhaize preko kojeg bi se vršila online trgovina tj poručivanje. Preko portala Delhaize lanac imao bi mogućnost reklamiranja svojih akcijskih ponuda. Osim što bi portal mogao da vrši promociju akcijskih ponuda, portal bi mogao da ima povezanost sa ostalim sajtovima kako bi se korisnicima drugih sajtova pojavljivala ponuda Delhaize lanca i vršila promocija usluge. Promocija portala vršila bi se putem banera na najposećenijim sajtovima.

U sledećoj tabeli dati su najposećeniji sajtovi u Srbiji za mesec februar prema Gemius¹⁴⁴ sistemu merenja posećenosti sajtova.

¹⁴⁴Gemius je sistem merenja posećenosti sajtova. Parametri koji se prikazuju su RU- stvarnih korisnika odnosno jedinstvenih korisnika. PV – pregledanih strana odnosno otvorenih strana i visits – poseta koja je ostvarena.

Tabela 11 Najposećeniji sajtovi u Srbiji¹⁴⁵

Pozicija	Name	RU	PV	Visits
1	blic.rs	1,813,253	105,443,455	22,022,827
2	kurir.rs	1,439,230	77,912,017	16,793,322
3	telegraf.rs	1,101,464	19,711,444	6,295,492
4	b92.net	1,013,442	45,950,953	10,241,564
5	kupujemprodajem.com	942,233	173,036,650	7,495,204
6	novosti.rs	896,143	14,860,434	4,461,563
7	srbijadanas.com	822,041	5,481,170	3,069,430
8	alo.rs	780,839	18,629,853	4,715,304
9	24sata.rs	779,131	8,540,915	3,320,858
10	polovniautomobili.com	700,936	100,846,377	4,916,737
11	navidiku.rs	654,639	5,694,189	2,229,640
12	naslovi.net	586,850	8,606,050	2,477,515
13	mojauto.rs	582,647	62,508,367	2,178,873
14	pulsonline.rs	520,213	9,463,628	2,896,790
15	prva.rs	516,956	5,959,655	1,878,137
16	mondo.rs	507,320	20,965,243	2,874,023
17	rts.rs	482,556	6,186,107	1,936,722
18	coolinarika.com	456,082	8,638,070	1,098,629
19	planplus.rs	455,224	1,453,775	900,389
20	halooglasi.com	453,281	12,308,171	1,252,344

Na osnovu posećenosti sajtova online portal treba reklamirati na prvih pet sajtova pošto imaju ogromnu posetu koja iznosi 6,309,622 korisnika za mesec dana. Takođe, online portal potrebno je reklamirati i na sajtu coolinarika.com pošto je reč o sajtu koji prezentuje kulinarska umeća. Jedno od potencijalnih rešenja je da se ostvari saradnja sa sajtom u vidu da se nakon pristupa receptu omogućiti i kupovina svih potrebnih artikala za spremanje tog recepte i da se potrebni artikli putem kućne dostave dostave korisniku na adresu.

Ovim se targetira urbanija populacija koja koristi internet. Međutim, s obzirom na to da udeo u populaciji od 17 procenata čine stariji od 65 godina takođe potrebno je omogućiti i telefonsko poručivanje¹⁴⁶. Proces identičan online-u razlika je samo u prikupljanju porudžbina i plaćanju. Sistem kreiranje porudžbine i dostava ostaju isti kao i kod online korisnika.

Korisnici koji bi mogli da koriste uslugu u prvom mahu bili bi podeljeni u tri grupe:

- Grupa „baka i deka“ stariji od 65 godina koji bi imali besplatnu dostavu na kućnu adresu
- Grupa „kućna dostava“ dostupna mladima od 65 godina kojoj bi dostava bila naplaćivana 200 dinara.
- Grupa „dostava na poslu“ dostupna zaposlenima i organizacijama i ona bi košta 300 dinara po dostavi.

¹⁴⁵www.audience.rs/# pristupano 19.04.2015

¹⁴⁶www.stat.gov.rs pristupano 19.04.2015

Grupa „baka i deka“ ne bi imali minimalni iznos za dostavu dok bi minimalni iznos za dostavu za „kućnu dostavu“ bio račun od 400 dinara a za „dostava na poslu“ 600 dinara.

Da se ne bi ovaj vid zloupotrebljavao sve grupe osim grupe „baka i deka“ neće moći ostvariti akcijsku cenu artikla već će plaćati redovnu cenu artikla kao i to da broj dnevnih dostava neće moći preći jednu po prijavljenom korisniku.

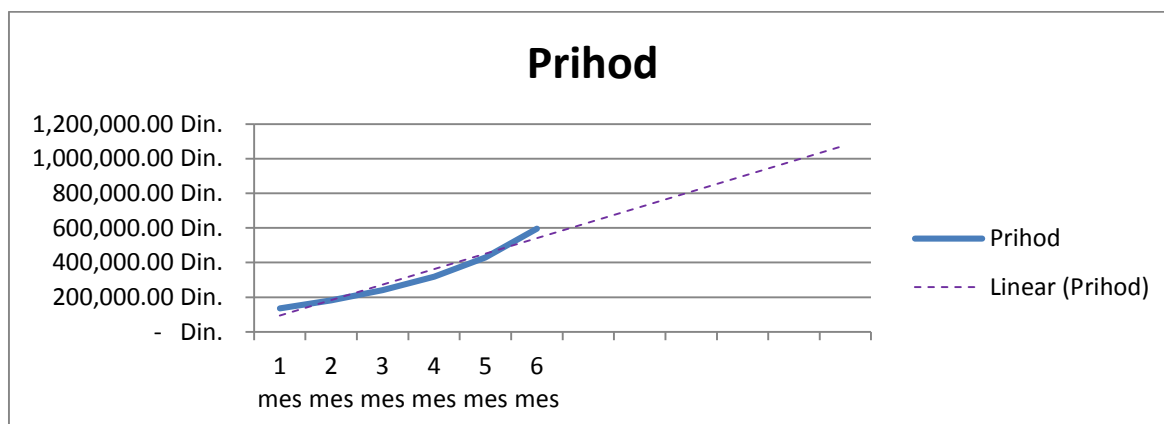
Da bi se koristila kućna dostava, da bi se izbegle ili smanjile eventualne prevare, potrebno je da se prijavite u bilo kom prodajnom objektu Delhaize lanca. Prijava sadrži adresu za dostavu kao i lične podatke o korisniku usluge. Ovom prilikom korisnik dobija identifikacioni kod koji je dužan da izdiktira prilikom svake porudžbine.

Očekivano je da se najviše za ovu vrstu dostave prijavljuju stariji.

Tabela 12 Procentualno učešće grupa u akciji

Grupa	1 mesec akcije	2 mesec akcije	3 mesec akcije	4 mesec akcije	5 mesec akcije	6 mesec akcije
Baka i deka	80	75	70	65	60	55
Kućna dostava	15	20	25	30	35	40
Dostava na poslu	5	5	5	5	5	5

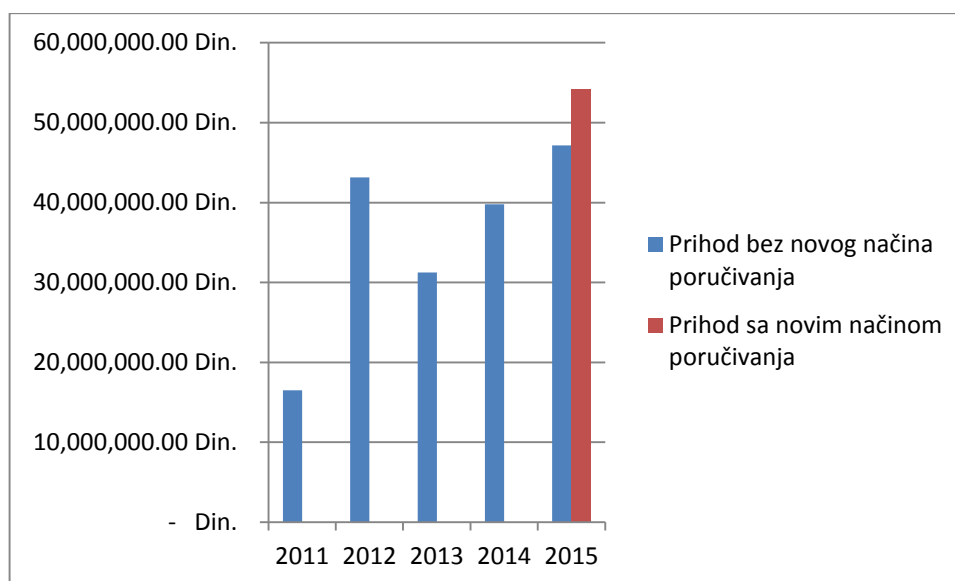
Na sledećem grafiku data je projekcija prihoda od novog načina poručivanja.



Grafik 32 Projekcija prihoda novog vida poručivanja

Na osnovu grupa korisnika i projekcije njihovog procentualnog učešća uzimajući da će visina porudžbine biti minimalna koja je potrebna za ostvarivanje mogućnosti dostave može se doći do zaključka da će ovaj vid prodaje doneti dodatni prihod a samim tim i učestvovaće u povećanju prihoda Delhaize lanca.

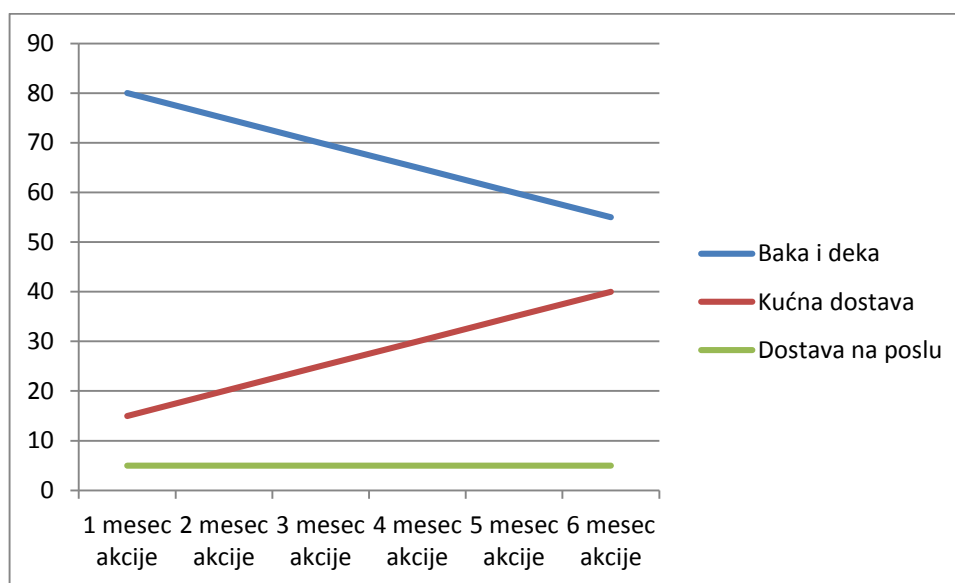
Na sledećoj slici dati su prihodi i projekcija prihoda sa novim načinom poručivanja.



Grafik 32 Prihodi i projekcija prihoda sa i bez novog načina poručivanja

Na osnovu grafika zaključuje se da će prihodi sa novim načinom poručivanja biti viši nego bez novog načina poručivanja. Time se dokazuje glavna hipoteza da otvaranje novog prodajnog kanala u ovom slučaju online dovodi do povećanje prihoda.

Na slici 49 dat je grafik učešća po mesecima akcije.

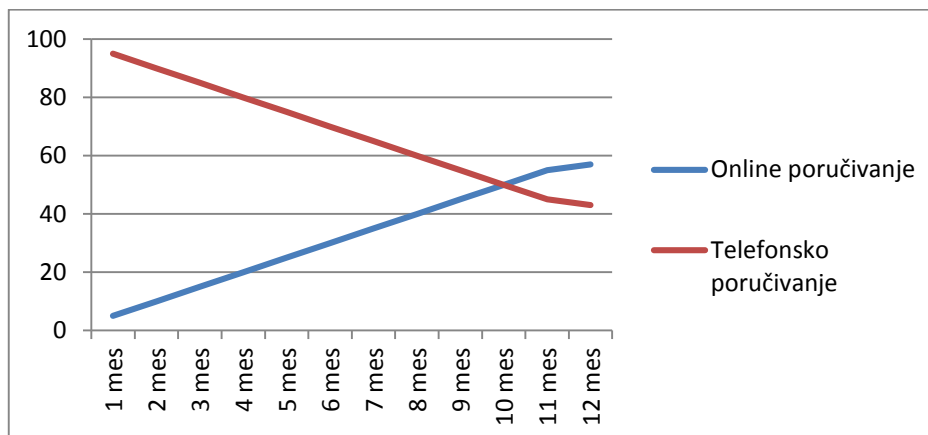


Grafik 33 Procentualno učešće grupa po mesecima akcije

Na osnovu procentualnog učešća u novom vidu poručivanja dokazuje se hipoteza da bi ovaj vid nabavke namirnica najviše koristili starije osobe od 65 godina.

Na ovaj način izvršiće se amortizacija visokih cena određenih proizvoda u odnosu na konkurenciju pošto će pogodnost kućne dostave amortizovati višu cenu artikla. Kućna dostava bi svoj niži nivo učešća vremenom podizala ka višem nivou učešća iz razloga što je potrebno edukovati korisnike da mogu putem interneta da poruče. Ovakav vid trgovine i poručivanja bio bi jedinstven u Republici Srbiji i stoga je potrebno izgraditi poverenje i da se online način poručivanja predstavi kao legitiman način poručivanja namirnica iz Delhaize lanca.

Prema projekciji očekuje se da veći deo u početku zauzima telefonsko poručivanje dok bi se vremenom poručivanje putem interneta omasovilo. Na sledećoj slici data je projekcija odnosa online i telefonskog poručivanja.



Grafik 34 Projekcija učešća online i telefonskog poručivanja

7. Zaključak

Osnovni preduslov za uspeh u trgovini jeste poznavati svoje potrošače. Kao generator prihoda a samim tim i uspešnosti organizacije želje i očekivanja potrošača mora biti na prvom mestu. Da bi se poznavali potrošači potrebno je kontinualno osluškivati tržište i biti prisutan na njima. Dovoljno je samo pomisao da ste najbolji i konkurenti će to iskoristiti na najbolji mogući način tako što će korisniku pružiti nešto što drugi nemaju.

Turbulentna i diskontinuitetna vremena dovode do toga da organizacija mora da uvek bude spremna da odgovori na potrebe potrošača. Od čuvene rečenice Henrija Forda „napravite bilo kakav auto bitno je bude crn“, gde se može videti da potrošačev glas se nije čuo, došli smo u vremena kada je potrošačev glas izvor unapređenja procesa.

Svetski trend kada je proizvodnja i pružanje usluga je masovna kastomizacija koja ide u prilogu stvaranja zadovoljnih korisnika iz razloga što se teži da se ispune zahtevi svih korisnika na najbolji mogući način kako bi organizacija imala više korisnika a samim tim i prihoda.

Kroz istraživanje koje je sprovedeno došli smo do zaključka da je potvrđena hipoteza da zadovoljstvo utiče na poslovne rezultate. Sa vrlo dobrom ocenom opšteg zadovoljstva primetan je rast prihoda organizacije. Takođe dokazana je i hipoteza da je cenovno zadovoljstvo jedno od najbitnijih pogotovu kada se radi o cenovno vrlo osetljivim tržištima kao što je naše. Hipoteza da se kroz ispitivanje zadovoljstva može doći do segmenata poslovanja koji su kritični je potvrđena tako što je istraživanje dalo odgovor na pitanja koja su podržja za poboljšanje a koja su kritična.

Da bi ostali konkurentni potrebno je biti ispred konkurencije. Postoje dva načina biti lider ili sledbenik. Nekada ako ste prvi možete iskusiti sve nedostatke a sledbenik će se možda upravo na njima naučiti i preteći će vas. Međutim daleko bolje je da organizacija sama stvara budućnost i da bude spremna nego da je neko drugi „gura“ u nepoznato.

U Srbiji ima trenutno 2 400 000 korisnika koji svakodnevno su pristupili na internetu. Ova brojka je pokazatelj da je online tržište jedno od najvećih u Srbiji jer se kroz online tržište može doći do 2 400 000 korisnika. Prema hipotezi koja je dokazana u radu da liderstvo u inovacijama može pružiti šansu za bolju penetraciju na tržištu koje je vrlo veliko dolazi se do zaključka da je online kanal prodaje budućnost. U prilog tome idu i izneti podaci da su najposećeniji sajtovi u Srbiji informativni sajtovi i sajtovi koju su u vidu oglasa, dakle sajtovi koji se bave prodajom.

Online poručivanje, kao inovacija u poslovanju predstavlja dodatnu vrednost za korisnike. Na taj način se i prevazilazi jaz koji je stvoren nešto višom cenom u odnosu na konkurente. Kroz istraživanje došlo se do zaključka da je Delhaize lanac na drugom mestu po pitanju najnižih cena i ovo je jedna od akcija, inovacija na našem tržištu koja će pomoći da se premosti jaz između lidera po cenama i Delhaize lanca kao sledbenika.

Novi prodajni kanal doneće povećanje prihoda što je predstavljeno u radu i time je dokazana glavna hipoteza rada da otvaranje prodajnih kanala utiče na povećanje prihoda organizacije

Online i telefonsko poručivanje biće praćeno akcijom kućne dostave. Akcija kućne dostave može dosta pomoći Delhaize lancu. Targetirani su korisnici kojima je Delhaize lanac udaljeniji nego neki drugi lanac. Na taj način izbećiće se faktor nezadovoljstva lokacijom odnosno daljinom Delhaize prodajnog objekta. Ovom akcijom Delhaize dolazi „na noge“ potrošačima i štedi njihovo vreme čekanja u redovima i odlaska u prodajni objekat.

Hipoteza da će najveći procenat korisnika ove akcije biti stariji od 65 godina je dokazana i upravo je ova akcija njima i prvenstveno namenjena. Na ovaj način Delhaize će se pozicionirati i percipirati kao društveno odgovorna kompanija prema najstarijim građanima.

Literatura

- [1] Andre, P., Karanović Tomašev, D., Dimitrijević, Lj.: (2012) Application of QFD method in developing management system implementation process FON, Beograd,
- [2] Bagarić, I., (2010) Menadžment informacionih tehnologija, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd,
- [3] Evans, J. R., Berman, B (1997) Marketing, International-Seventh Edition, Prentice Hall International, United States of America,
- [4] Glenn H. Mazur (1996), The application of quality Function Deployment (QFD) to design a Course in Total Quality Management (TQM) at the University of Michigan College of Engineering, ICQ,
- [5] Heleta, M., (2012) Projektovanje menadžment sistema kvaliteta, prvo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [6] Heleta, M., Grubor, G., Veljković, S. „Model for integrated management of the processes, objectives, risks and performances“ International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 3, Issue 10, October 2013
- [7] Heleta, M., (2008) Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [8] IEC/ISO 31010 – Risk management – risk assessment techniques
- [9] ISO 9004:2009 – Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach
- [10] ISO/FDIS 31000 – Risk management – principles and guidelines
- [11] ISO/FDIS 31000 – Risk management – principles and guidelines
- [12] Ivanović, A., Marjanović, V., (2009) QFD metoda u kontinualnom unapređenju sistema za menadžment kvalitetom, Institut za rudarstvo i metalurgiju Bor
- [13] J.M.Juran (1997): Oblikovanjem do kvaliteta, Biblioteka menadžment, Poslovni sistem “Grmeč”, Beograd
- [14] Jobber, D., Fahy, J. (2006) Osnovi marketinga, drugo izdanje, Data status, Beograd,
- [15] Martin, Michael J.C. (1994). Managing Innovation and Entrepreneurship in Technology-based Firms. Wiley-IEEE
- [16] Mašić, B., (2009) Menadžment: principi, koncepti i procesi, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd,
- [17] Mašić, B., (2010) Strategijski menadžment, drugo izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd,
- [18] Matović, V.: (2012) Menadžment prodaje, Univerzitet Singidunu, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje
- [19] Milan Miljević, (2007) Metodologija naučnog rada, Filozofski fakultet Univeritet u Istočnom Sarajevu, Pale,
- [20] Pavić, Ž. (2011) Etika i poslovne komunikacije, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje,
- [21] Stanković J. (2009) „Upravljanje promenama u odnosima sa potrošačima u maloprodajnom poslovanju, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd,

- [22] Stanković J.(2010) Strategija marketing komunikacije u procesu građenja dugoročnih odnosa sa potrošačima, XII međunarodni simpozijum SymOrg 2010, Zlatibor,
- [23] Stanković, J., Čavić, B. (2013) Trgovina i drugi kanali marketinga, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje,
- [24] Živaljević, A., Petković, M., Bagarić, I., Glušica, I., (2003): Procena nivoa zadovoljstva korisnika u visokoobrazovnoj instituciji, Zbornik radova sa druge internacionalne konferencije "Festival kvaliteta", Kragujevac, Mašinski fakultet Univerziteta u Kragujevcu,
- [25] Živković, R.(2011) Ponašanje potrošača, Univerzitet Singidunu, prvo izdanje,

Internet adrese

- [1] www.apr.gov.rs
- [2] www.bancaintesa.rs/
- [3] www.draganvaragic.com/blog
- [4] www.idea.rs/
- [5] www.kamatica.com
- [6] www.knowledge-banks.org/marketing_09_nfps_1_svi_08
- [7] www.link-university.com/lekcija
- [8] www.marketing-pr.fon.rs
- [9] www.maxi.rs
- [10] www.viser.edu.rs
- [11] www.visnjicaducani.rs/
- [12] www.webrzs.stat.gov.rs/WebSite/

Spisak slika

Slika 1 Faktori koji utiču na ponašanje potrošača	5
Slika 2 Dimenzije ciljeva i uticaja rizika.....	9
Slika 3 Proces menadžmenta rizika	11
Slika 4 Odnos aspekata cene, ponude, usluge i lokacije	13
Slika 5 Koraci u istraživanja ponašanja potrošača	14
Slika 6 Sociološke determinante ponašanja potrošača	21
Slika 7 Tehnology push and market pull	23
Slika 8 QFD primer	25
Slika 9 Faze QFD-a	26
Slika 10 Aktivnosti FMEA analize rizika	27
Slika 11 Razlika između lidera i menadžera	29
Slika 12 Karakteristike menadžera i lidera.....	30
Slika 13 Hijerarhijski prikaz fundamentalnih/generičkih koristi za potrošače.....	32
Slika 14 Strategijsko liderstvo.....	33
Slika 15 Učešće stakeholder-a u promenama	35
Slika 16 Osm uobičajenih grešaka.....	36
Slika 17 Najposećeniji sajtovi prema nameni.....	40
Slika 18 Učešće tipova robe u online prodaji	40
Slika 19 Proces upravljanja promenama	41
Slika 20 Logo Delhaize - maxi	45
Slika 21 Vizija	46
Slika 22 Vrednosti	66
Slika 23 Pozicija kulture u odnosu na profit, prodaju	57
Slika 24 Izgled Intesa mobi aplikacije	69
Slika 25 Koraci procesa kućne dostave	72

Spisak tabela

Tabela 1 Rezultati ankete	15
Tabela 2 Spisak lidera u oblasti internet organizacija	48
Tabela 3 Bilans stanja za period od 2010 do 2013	49
Tabela 4 Bilans uspeha za period od 2010 do 2013	49
Tabela 5 Dobitak/gubitak za period od 2010-2013	71
Tabela 6 Pregled cena artikala u različitim marketima	62

Tabela 7 Ocena ozbiljnosti.....	71
Tabela 8 Ocena pojavljivanja.....	71
Tabela 9 Ocena razotkrivanja-detektivanja	71
Tabela 10 Ukupna ocena rizika	72
Tabela 11 Najposećeniji sajtovi u Srbiji.....	76
Tabela 12 Procentualno učešće grupa u akciji.....	77

Spisak grafika

Grafik 1 Prosečna ocena po pitanjima na anketi	16
Grafik 2 Grafički prikaz odgovora na pitanje koliko puta kupujete u Delhaize lancu.....	17
Grafik 3 Područja za poboljšanje.....	18
Grafik 4 Konkurentska prednost u odnosu na konkurenciju	18
Grafik 5 Odnos područja za poboljšanje i konkurentske prednosti	19
Grafik 6 Grafički prikaz kretanja dobitka/gubitka	50
Grafik 7 Poslovni prihodi	50
Grafik 8 Odnos zadovoljstva potrošača i prihoda.....	51
Grafik 9 Grafički prikaz odnosa neto dobitka/gubitka i poslovnih prihoda	51
Grafik 10 Grafički prikaz broja zaposlenih	52
Grafik 11 Grafički prikaz odnosa troškova zarade, naknada po zaposlenom	53
Grafik 12 Procenat odgovora na anketi	54
Grafik 13 Analiza zadovoljstva korisnika Delhaize lanca.....	58
Grafik 14 Prosečne ocene po pitanjima na anketi.....	58
Grafik 15 Poslovni prihod konkurenata izražen u hiljadama dinara.....	59
Grafik 16 Broj zaposlenih.....	60
Grafik 17 Ukupni kapital.....	60
Grafik 18 Ukupni kapital u hiljadama dinara.....	61
Grafik 19 Dobitak/gubitak.....	62
Grafik 20 Odnos cena za 1 kg šunke.....	63
Grafik 21 Odnos cena za 1 mleka.....	63
Grafik 22 Odnos cena za 1 kg čajne.....	64
Grafik 23 Odnos cena za 1 kg kačkavalja.....	64
Grafik 24 Odnos cena za 1 kg brašna.....	65
Grafik 25 Odnos cena za 6 kg praška.....	65

Grafik 26 Pregled najpovoljnijih cena za artikle.....	66
Grafik 27 Pregled procentualnog odstupanja od najniže cene artikla.....	66
Grafik 28 Prosečno odstupanje od najniže cene izraženo u procentima.....	67
Grafik 29 Prosečno odstupanje od najniže cene izraženo u procentima po prodajnom lancu	68
Grafik 30 Odnos profita i prosečnog procentualnog odstupanja od najniže cene artikla na tržištu.....	69
Grafik 31 Demografska struktura stanovništva u Republici Srbiji.....	70
Grafik 32 Prihodi i projekcija prihoda sa i bez novog načina poručivanja.....	78
Grafik 33 Procenutalno učešće grupa po mesecima akcije.....	78
Grafik 34 Projekcija učešća online i telefonskog poručivanja.....	79