

ULOGA KONZUMERIZMA U OBLIKOVANJU POSLOVNE STRATEGIJE PREDUZEĆA

THE ROLE OF CONSUMERISM IN SHAPING THE COMPANY'S BUSINESS STRATEGY

SANVILA VUK,

Univerzitet „Džemal Bijedić“, Ekonomski fakultet, Mostar

SEMINA KLARIĆ, MA

***Abstrakt:** Razvoj potrošačkog društva nametnuo je potrebu analize konzumerizma i konzumerističkog ponašanja potrošača kao faktora okoline u strateškoj analizi. Konzumerizam se može posmatrati s jedne strane kao pozitivan utjecaj na ekonomiju kroz poticanja potrošnje, ali se, također, mogu analizirati promjene u ponašanju potrošača koje izaziva, s druge strane. S ekonomskog stajališta, konzumerizam ima brojne pozitivne strane i smatra se preduvjetom ekonomskog napretka. Konzumeristički sistem koji potiče konstantnu potrošnju od vitalne je važnosti za ekonomiju. Iako je konzumerizam značajno utjecao na razvoj brojnih preduzeća (npr. Apple, Nike i sl.), također je doveo do razvoja konkurencije između različitih kompanija koje se međusobno takmiče za svoj udio na tržištu. Razvoj tržišne konkurencije nametnuo je potrebu kontinuiranih inovacija, što je opet rezultiralo većom raznolikošću proizvoda i usluga koje se nude na tržištu. Dakle, konzumerizam i ponašanje potrošača zbog svog utjecaja na potrošnju mogu biti od izuzetne važnosti u kreiranju poslovne strategije trgovačkih preduzeća. Cilj ovog rada je istražiti ulogu konzumerizma u kreiranju poslovne strategije preduzeća. U tu svrhu obavljen je polustrukturirani intervju sa marketing menadžerima pet najvećih trgovačkih lanaca prisutnih na bh. tržištu. Rezultati analize utjecaja konzumerizma na oblikovanje poslovne strategije preduzeća predstavljeni su u radu.*

***Ključne riječi:** konzumerizam, ponašanje potrošača, poslovna strategija;*

***Abstract:** The development of the consumer society imposed the need to analyze consumerism and the consumerist behavior of consumers as an environmental factor in strategic analysis. Consumerism can be viewed on the one hand as*

a positive influence on the economy through the stimulation of consumption, but the changes in consumer behavior that it causes can also be analyzed on the other hand. From an economic point of view, consumerism has numerous positive sides and is considered a prerequisite for economic progress. A consumerist system that encourages constant consumption is vital to the economy. Although consumerism has significantly influenced the development of numerous companies (eg Apple, Nike, etc.), it has also led to the development of competition between different companies that compete with each other for their market share. The development of market competition imposed the need for continuous innovation, which in turn resulted in a greater variety of products and services offered on the market. Therefore, consumerism and consumer behavior, due to their influence on consumption, can be extremely important in creating the business strategy of commercial enterprises. The aim of this work is to investigate the role of consumerism in the creation of a company's business strategy. For this purpose, a semi-structured interview was conducted with the marketing managers of the five largest retail chains present on the bh. market. The results of the analysis of the impact of consumerism on the formation of the company's business strategy are presented in the paper.

Keywords: *consumerism, consumer behavior, business strategy;*

UVOD

Oblikovanje poslovne strategije je složen proces utvrđivanja optimalne alokacije resursa, organizacijskih faktora i procesa koji međusobno djeluju i omogućavaju realizaciju ciljeva preduzeća. Jednu od ključnih uloga u tom procesu ima analiza kupaca i tržišta na kojem preduzeće namjerava nastupiti. Naime, analizom ponašanja potrošača i njihove sklonosti ka potrošnji dobivaju se informacije o ciljnom tržištu, potencijalnim kupcima, konkurentima, potrošačkim navikama, potrebama koje određeni proizvod treba zadovoljiti i faktorima koji utječu na cijenu koju je potrošač spreman platiti. Informacije koje se dobiju analizom tržišta postaju baza za finansijske projekcije i projekcije profitabilnosti, budući da se na osnovu njih može dati procjena o obimu prodaje, što je polazna tačka u pripremi svih poslovnih izvještaja. Analiza tržišta i potrošačkih navika omogućava menadžerima da poslovne odluke donose na temelju stvarnih informacija. Stoga je važno, pomoću odgovarajućih poslovnih alata, definirati različite profile potrošača na tržištu, kao i trendove u potrošnji, jer su to polazišta za pravilno i efikasno planiranje poslovnih aktivnosti i na kraju oblikovanje odgovarajuće poslovne strategije. U tom procesu istraživanja tržišta, posebno važnu ulogu ima analiza konzumerizma i konzumerističkog ponašanja kod potrošača. Naime, dok se istraživanjem tržišta mogu dobiti informacije o sociodemografskim karakteristikama

potrošača, njihovom ekonomskom statusu, stepenu obrazovanja, navikama, željama i preferencijama, te stanju na tržištu, ponudi i potražnji, kvalitetna analiza konzumerističkog ponašanja može objasniti, između ostalog, zašto postoji potražnja za nekim specifičnim proizvodom od strane određene demografske skupine potrošača ili zašto postoje razlike u potrošačkim navikama između potrošača različitog stepena obrazovanja. Analizom konzumerističkog ponašanja mogu se formirati novi segmenti potrošača i dobiti informacije o ključnim faktorima koji utječu na njihove kupovne odluke, te procijeniti moguće promjene u njihovim potrošačkim navikama. Što su te analize dublje, to će preduzeće imati kvalitetniju bazu za donošenje poslovnih odluka.

Razvoj konzumerizma na domaćem tržištu

Konzumerizam je ekonomski, socijalni i politički fenomen koji se razvijao u 20. stoljeću kao posljedica različitih modela proizvodnje i potrošnje na temelju razvoja kapitalizma i marketing industrije. Predsjednik SAD-a, Herbert Hoover, bio je prvi političar koji je otvoreno isticao da je konzumerizam sastavni dio američkog načina života i preduvjet američkog ekonomskog napretka. Naime, on je formirao različite timove psihologa i oglašivača pred koje je stavio jasan cilj: „stvoriti kod ljudi želje koje će ih preobraziti u konzumerističke mašine sreće, čineći istovremeno preduvjet ekonomskog progresa.“¹ Razvoj ovakvog pristupa konzumerizmu usko je povezan sa razvojem potrošačkog društva u cijelom razvijenom svijetu, čiji je osnovni zadatak bio transformisati *građane* u *potrošače*. Taj proces razvoja Lipovetsky, prema Čolić (2008), opisuje kroz tri perioda:² masovna proizvodnja, masovna potrošnja i hiperpotrošačko društvo. Za analizu utjecaja konzumerističkog ponašanja na oblikovanje poslovne strategije u domaćim preduzećima, odabrani su najveći trgovački centri u Bosni i Hercegovini, jer su to predstavnici konzumerističkog društva i glavna mjesta konzumerizma. Tržni centri povezuju kupovne prakse s osjećajem zabave i uživanja. To su mjesta socijalne interakcije i druženja gdje se potrošačima nudi sve na jednom mjestu (kafići, restorani i igraonice, obezbijeđen parking itd.) Širok proizvodni asortiman u većim prodajnim centrima omogućava izraženu dozu selekcije potrošačima prema njihovim željama, navikama i preferencijama. Tako se potrošačima pruža osjećaj izgradnje individualnog potrošačkog stila, što im male trgovine ne mogu pružiti. Postojanje preferencija kupaca prema kupovini u tržnim centrima pokazuju i istraživanja Euromonitora, koji u svom godišnjem izvještaju pod nazivom Tradicionalni maloprodajni objekti u Bosni i Hercegovini, navodi da

1 Hromadžić, H. (2008), *Konzumerizam: potreba, životni stil, ideologija*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, str. 13.

2 Čolić, S. (2008), *Sociokulturni aspekti potrošnje, potrošačke kulture i društva*, Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Vol. 17. No. 6. (<https://hrcak.srce.hr/31006>, 15.01.2020.)

se 70% svih kupovina u maloprodaji odvija u tržnim centrima, a ostalih 30% u manjim trgovačkim radnjama, čiji je glavni adut lokacija, odnosno blizina mjesta stanovanja kupcu.³ Poslovni portal Akta.ba koji pruža informacije, statističke i ekonomske analize o privrednim i ekonomskim dešavanjima u regionu procjenjuje da sektorom trgovine u BiH vlada pet do šest trgovačkih lanaca, u čijim se centrima odvija više od 40% ukupnog prometa u trgovini na malo. To su: Bingo d.o.o. Tuzla, Fis d.o.o. Vitez, Konzum d.o.o. Sarajevo, Tropic d.o.o. Banja Luka, Robot General Trading Co d.o.o. Sarajevo i Mercator BH d.o.o. Sarajevo.⁴

Svi navedeni centri imaju vrlo sličnu strukturu ponude. Proizvodni asortiman im je raznolik, a uključuje prehrambene proizvode, proizvode od tekstila, obuću, higijenu, kozmetiku, sanitarije, bijelu tehniku, galanteriju, namještaj, građevinske materijale, alate, različitu opremu, dijelove, a tržišni nastup im se bazira na različitim strategijama. Bosna i Hercegovina također bilježi rast broja tzv. importane centara ili 'shopping mall-ova'. To su veliki prodajni objekti u vlasništvu domaćih ili stranih poslovnih ljudi i korporacija čija je namjena da se prostori unutar samog objekta prodaju ili daju u najam. Neki od njih su: Sarajevo City Center, BBI, Importane, Alta Shopping Mall, Mepas Mall, Bingo City Center, Tropic Centar Banja Luka i sl. Pored trgovačkih objekata ovakvi centri u svom sastavu često imaju stambene, poslovne, ugostiteljske i garažne prostore, frizerske salone, mjenjačnice i slične sadržaje. Analiza njihovih poslovnih strategija je u najmanju ruku komplikovana jer svaki prodajni objekt unutar centra ima vlastitu strategiju kojom nastupa na tržištu, neovisnu od strategije centra. Vlasnicima je samo bitan povrat na uloženo, koji se ostvaruje prodajom prostora. Iz tog razloga i budući da je konzumerizam sociokulturni faktor okoline koji se ipak veže direktno za potrošača, za istraživanje utjecaja konzumerističkog ponašanja na oblikovanje poslovne strategije odabrana je prva kategorija tržnih centara, tj. trgovački lanci koji ostvaruju direktan kontakt s krajnjim kupcem i imaju kontrolu nad svim elementima i koracima u procesu formulisanja strategije.

Cilj istraživanja je bio ispitati da li je postojanje konzumerizma u Bosni i Hercegovini utjecalo na oblikovanje poslovne strategije anketiranih preduzeća, s kojom oni nastupaju na bosanskohercegovačkom tržištu. U svrhu istraživanja postavljena je hipoteza: Pravovremeno prepoznavanje simptoma konzumerističkog ponašanja kod kupaca ključna je pretpostavka za izgradnju održive konkurentne prednosti preduzeća. Planirano je u istraživanje uključiti šest najvećih trgovačkih lanaca u Bosni i Hercegovini mjereno prema ostvarenom prihodu za 2019. godinu⁵ ali je jedno preduzeće odbilo sudjelovati u istraživanju pa je provedena analiza pet trgovačkih preduzeća. Kao istraživački instrument korišten je polu-

³ Izvor: <https://www.euromonitor.com/traditional-grocery-retailers-in-bosnia-and-herzegovina/report>, pristupljeno 07.02.2021.

⁴ Izvor: <https://www.akta.ba/Registar>, pristupljeno 09.02.2021.

⁵ Podaci za 2020. godinu u trenutku pisanja ovog rada nisu bili dostupni.

strukturirani intervju sa marketing menadžerima anketiranih preduzeća. Svim ispitanicima je na početku razgovora garantirana anonimnost, što je bio jedan od uvjeta za njihov pristanak za sudjelovanje u istraživanju.

Analiza utjecaja konzumerizma na oblikovanje poslovne strategije preduzeća

Cilj ovog istraživanja je bio ispitati ulogu konzumerizma i konzumerističkog ponašanja kupaca u oblikovanju poslovne strategije preduzeće. Dakle, u fokusu istraživanja su veliki trgovački lanci prisutni na bh. tržištu i njihova analiza konzumerizma kao jednog od važnih faktora sociokulturnog okruženja u strateškoj analizi. U svrhu provođenja ove analize postavljena je hipoteza da pravovremeno prepoznavanje simptoma konzumerističkog ponašanja kod kupaca ključna je pretpostavka za izgradnju održive konkurentne prednosti preduzeća.

Zbog anonimnosti ispitanika, koja je karakteristična za ovakvu vrstu istraživanja, i radi jednostavnije analize umjesto naziva preduzeća u tekstu su korištene oznake P1, P2, P3, P4 i P5. O ukupno pet anketiranih preduzeća, tri su domaća, tj. preduzeća koja su osnovana, rasla i razvijala se na tržištu Bosne i Hercegovine, dok su preostala dva strane kompanije koje su na bosanskohercegovačko tržište stigle kao već izgrađene marke iz susjednih zemalja, tačnije Slovenije i Hrvatske. Tri domaća preduzeća zauzimaju prvo, drugo i peto mjesto na listi od 10 vodećih trgovačkih lanaca u Bosni i Hercegovini po količini ostvarenih prihoda, dok se strana preduzeća nalaze na trećoj i šestoj poziciji. Četiri od pet anketiranih preduzeća se nalaze i na listi od 10 vodećih trgovačkih lanaca u Bosni i Hercegovini prema ostvarenoj dobiti. Svih pet anketiranih preduzeća, pored standardne ponude i raznovrsnog asortimana proizvoda, razvili su i vlastite proizvodne marke kojima konkuriraju na tržištu i koje se isključivo mogu pronaći u njihovim vlastitim prodajnim objektima. Tri preduzeća su svoje robne marke razvili u oblasti prehrambene industrije i robi široke potrošnje, dok je jedno preduzeće svoj brend odlučilo graditi u drugoj djelatnosti, tačnije proizvodnji namještaja i tekstila, a jedno vlastitom markom uspješno konkurira u nekoliko različitih grana: prehrambena industrija, industrija namještaja, tekstilna industrija, industrija deterdženata i proizvoda za domaćinstvo. Dva od pet analiziranih preduzeća u svom sastavu imaju i velike shopping centre, u kojima se nalazi jedan vlastiti maloprodajni objekt, najčešće samoposluga, dok se ostali prostori unutar centra daju u najam drugim brendovima. Ti centri su ili iznova izgrađeni investicijama vlasnika analiziranih preduzeća ili stečeni akvizicijom. Tri anketirana preduzeća provode strategiju troškovnog vodstva, a dva strategiju diferencijacije. Sva tri analizirana trgovačka lanca koja primjenjuju strategiju troškovnog vodstva su domaća preduzeća, dok su preduzeća koja provode strategiju diferencijacije na bosanskohercegovačkom tržištu maloprodaje, strana preduzeća.

Polazna tačka istraživanja bila je utvrditi da li su i koliko menadžeri analiziranih preduzeća upoznati s fenomenom konzumerizma, odnosno da li je to za njih faktor od utjecaja za poslovanje preduzeća. Nakon postavljenog pitanja, dva ispitanika su zatražila dodatno pojašnjenje pojma konzumerizma. Opšti stav svih anketiranih preduzeća, na temelju njihovih odgovora, je da je upravo razvoj konzumerizma u potpunosti promijenio način poslovanja svih preduzeća i stavio kupca u centar svih zbivanja i poslovnih odluka. Dva ispitanika su se u davanju svojih odgovora dotakli i teme potrošačkog ponašanja, navodeći da se zahvaljujući konzumerizmu promijenio način kupovanja u smislu da je sam čin kupovine danas puno više od njene funkcionalne uloge. Ispunjavanje želja je danas jednako važno kao i zadovoljenje potreba. Sve što je vezano za potrošača i potrošačko ponašanje utječe na poslovanje svakog preduzeća, a posebno trgovačkih lanaca, pa tako i konzumerizam, koji je prema riječima jednog ispitanika duboko ukorijenjen u potrošački mentalitet zahvaljujući razvoju potrošačkog društva, i kao takav mora biti uzet u obzir prilikom planiranja svakog tržišnog nastupa, jer oni koji žele opstati moraju se prilagoditi. Što se tiče ponašanja potrošača u Bosni i Hercegovini i njihove sklonosti prema konzumerističkom ponašanju, ispitanici su izjavili sljedeće:

- P1: „Prosječan bosanskohercegovački potrošač ima nižu kupovnu moć i cjenovno je osjetljiv. Cijena je odlučujući faktor za kupovinu, ali istovremeno ne želi štediti na kvalitetu. Našom strategijom niskih cijena uspješno zadovoljavamo osnovne životne potrebe naših kupaca, te im pružamo osjećaj da sebi mogu priuštiti više. Naše analize tržišta nam pokazuju kako naši kupci preferiraju češću kupovinu, do nekoliko puta sedmično, zbog čega svake sedmice kreiramo nove akcijske kataloge s posebnim ponudama i popustima. Što se tiče konzumerističkog ponašanja, teško je procijeniti šta je nekome stvarno potreba i zbog čega kupac kupuje to što kupuje, ali naše akcijske ponude često rezultiraju povećanjem prodaje datog asortimana, na čemu se jednim dijelom i temelji naš uspjeh. Uspješno smo prepoznali potrebe naših kupaca za povoljnom kupovinom, a u ovoj fazi poslovanja ih već možemo na neki način anticipirati.“
- P2: „Za nas, kupac je središtu svega i to je ključ našeg uspjeha. Nudimo sve na jednom mjestu uz najbolji omjer cijene i kvaliteta, sa željom da svi posjetioци naših centara kupuju sa zadovoljstvom i užitkom. Nezahtvalno je pričati o ponašanju naših potrošača jer svi mi trošimo novac na drugačiji način, neko isključivo iz potrebe, a neko iz užitka. Ono što možemo reći je da povećanje prometa bilježimo tokom praznika i blagdana, a u novije vrijeme je sve popularniji i Black Friday, kada našim kupcima nudimo izvrsna sniženja na cjelokupni asortiman.“
- P3: „Poseban naglasak u našem poslovanju stavljamo na cijenu, kvalitet i domaće proizvode, vrijednosti koje naše kupci cijene. Također,

nagradne igre i akcije su se u našem slučaju pokazale uspješnom formulom za privlačenje kupaca. Ugodna kupovina, širok asortiman, najbolji omjer cijene i kvaliteta i atraktivna lokacija su ono što naši kupci žele, a mi im pružamo.“

- P4: „Većina naših potrošača su prosječni kupci koji otprilike znaju koliko će potrošiti i stalno procjenjuju omjer uloženog i dobivenog, tj. cijene i kvaliteta. Kupuju kako iz potrebe, tako i užitka. Spremni su izdvojiti više ukoliko procijene da će dobiti i veći kvalitet. Racionalni su, vole razgledati i informisati se o proizvodima i spremni su razmisliti o kupovini ako im se ponudi dobar razlog, niža cijena ili veći kvalitet. U takvim slučajevima, marketinške aktivnosti mogu uveliko utjecati na njihovu odluku, zbog čega poseban naglasak u našem poslovanju stavljamo na razumijevanje potreba i želja kupaca.“
- P5: „Korisnici naših proizvoda i usluga prije svega žele kvalitet i prilagođavanje njihovim zahtjevima, čime gradimo njihovu lojalnost. Putem naših promotivnih aktivnosti nastojimo podići svijest ljudi o kvalitetu i pozicionirati se u očima javnosti kvalitetnijom i većom ponudom po konkurentskim cijenama. U našem poslovanju vodimo se činjenicom da kupci ne kupuju proizvode i usluge, već kupuju koristi koje dobiju od njih. Trudimo se da svaka posjeta našem centru bude nešto više od samo kupovine, da bude doživljaj, kvalitetno provedeno slobodno vrijeme, zabava i relaksacija. Lojalnost naših kupaca nam govori da je to ono što oni žele, tako da je konzumerizam veoma važan faktor u našem poslovanju.“

Na osnovu navedenih izjava, može se zaključiti kako su akcije, sniženja i popusti glavni faktor za poticanje potrošnje odnosno konzumerističkog ponašanja kod potrošača u Bosni i Hercegovini, prema mišljenju anketiranih preduzeća. U svojim promotivnim aktivnostima anketirana preduzeća stvaraju iluziju štednje u podsvijesti potrošača, koristeći fraze kao što su ‘Kupujmo i štedimo’, ‘Kod nas nema visokih cijena’, ‘Priušтите sebi više, a platite manje’ i sl., dok je realnost potpuno drugačija. Akcijske ponude i niske cijene su puno bolji instrument preduzećima za povećanje potrošnje, nego što su potrošačima za uštede, jer one samo povećavaju vjerovatnoću kupovine nečeg neplaniranog i nepotrebnog. Takve aktivnosti se posebno inteziviraju tokom vjerskih blagdana, novogodišnjih i drugih praznika, početkom školske godine i sl., jer su ‘potrebe’ tada najveće.

Temeljni blokovi konkurentske prednosti određeni su na osnovu odgovora ispitanika o izvorima konkurentske prednosti i ključnim kompetencijama koji se donekle razlikuju iako su u većoj mjeri slični. Tako preduzeće P1 kao svoje ključne kompetencije na kojima gradi konkurentsku prednost navodi niske cijene koje doprinose očuvanju životnog standarda kupaca, orijentaciju na domaće proizvode, prilagođavanje zahtjevima kupaca i potrebama potrošača, širok asortiman,

vlastitu robnu marku, izgrađene odnose s dobavljačima, dugogodišnje iskustvo i ostvarivanje ekonomije obima. Zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu, poznavanju domaćeg tržišta i održavanjem dobrih odnosa s dobavljačima ovo preduzeće uspješno ostvaruje ekonomiju obima koja mu omogućuje smanjenje troškova. Razvoj vlastite robne marke u prehrambenoj industriji preduzeću je omogućilo ostvarivanje ekonomije obima u proizvodnji, jer ulaganjem u proizvodne kapacitete povećava se obim proizvodnje i smanjuju prosječni troškovi budući da se ukupni fiksni troškovi raspoređuju na veći broj jedinica proizvoda. A zahvaljujući vlastitom rastu i razvoju, te orijentaciji na domaće proizvođače, preduzeće ostvaruje ekonomiju obima i u nabavci. Naime, domaći proizvodi su jeftiniji od uvoznih, a ogroman asortiman i veličina analiziranog preduzeća podrazumijeva i veće količine nabavki od dobavljača. Kako raste obim narudžbi, tako preduzeće dobiva veće prednosti prilikom pregovaranja. Na osnovu navedenog, može se zaključiti kako preduzeće P1 svoju konkurentsku prednost temelji na efikasnosti kao generičkom bloku, koja mu omogućava povećanje produktivnosti, smanjenje organizacijskih troškova i provođenje strategije niskih cijena.

S druge strane, preduzeće P2 kao svoje ključne kompetencije navodi najbolji kvalitet po najpovoljnijoj cijeni, širinu asortimana, vlastitu domaću proizvodnju, ispunjavanje želja i potreba kupaca, stalno investiranje i unaprjeđenje poslovanja kroz inovacije i ustrajnost na kvaliteti. Širinu asortimana preduzeće postiže nabavkom robe od preko 3000 dobavljača, kako domaćih tako i inostranih. Veći promet omogućava nabavku većih količina od dobavljača i ostvarivanje većih rabata, što znači mogućnost zaračunavanja nižih cijena uz osiguranje kvaliteta. Preduzeće, također, navodi kako posebnu važnost pridaje unaprjeđenju poslovanja putem inovacija koje se podržavaju investicijama u savremene tehnologije, te poboljšanju postojećih i izgradnju novih proizvodnih kapaciteta. Treba napomenuti kako je ovo jedino od anketiranih preduzeća koje vlastitu proizvodnju i marku nije odlučilo razvijati u oblasti prehrambene industrije, već u sektoru drvoprerađivačke i tekstilne. S obzirom da preduzeće kao jednu od svojih ključnih kompetencija navodi povoljne cijene, inovacije u ovom slučaju imaju za cilj unaprjeđenje poslovnih aktivnosti i načina odvijanja poslovnog procesa, tj. prerađivačke i tekstilne, nabavku sirovina i sam proces proizvodnje što snižava proizvodne troškove i opravdava formiranje nižih cijena. Na osnovu analize dobivenog odgovora, može se zaključiti kako preduzeće P2 koristi inovativnost i kvalitet kao temelje na kojima gradi konkurentsku prednost, s tim da inovativnost, koja u ovom slučaju za rezultat ima niže troškove, također utječe na tzv. aspekt internog kvaliteta, tj. kvalitetnije odvijanje poslovnog procesa i omogućava sniženje cijene koštanja.

Preduzeće P3 svoju konkurentsku prednost gradi na gotovo identičnim kompetencijama kao i preduzeće P1; povoljne cijene, naglasak na domaće, širok proizvodni asortiman, vlastita robna marka i dugogodišnje prisustvo na tržištu, gdje je glavni fokus na ostvarivanju efikasnosti. Sličnosti ključnih kompetencija i poslovnog koncepta anketiranih preduzeća ukazuje na činjenicu da ovakav si-

stem rada nije teško imitirati tako da se postavlja pitanje koliko je takva konkurentska prednost dugoročno održiva, uzimajući u obzir i da su troškovi prelaska na konkurentski proizvod niski.

Dok prva tri anketirana preduzeća svoju konkurentsku prednost grade na blokovima koji za rezultat imaju niže troškove, situacija je nešto drugačija s preduzećima P4 i P5. Prvo, riječ je on inostranim lancima ra razliku od prva tri koja su domaći lanci. Na tržište Bosne i Hercegovine su ušli sa već izgrađenom regionalnom reputacijom, jer su potencijalni kupci već čuli za njih i formirali percepciju o njima kao pouzdanim i kvalitetnim brendovima. Nisu prilagođavali svoje strategije za bosanskohercegovačko tržište, poslovanje temelje na istim vrijednostima kao i u matičnoj zemlji. Njihovi odgovori na pitanje o ključnim kompetencijama i konkurentskoj prednosti su bili dosta slični pa su iz tog razloga zajedno analizirani. Kao svoje ključne kompetencije oba preduzeća navode visok kvalitet proizvodnog asortimana s naglaskom na domaće, vrhunsku uslugu, atraktivan ambijent, prilagođavanje zahtjevima kupaca, veličinu preduzeća, profesionalni top menadžment i inovacije usmjerene na izgradnju najmodernijih maloprodajnih standarda. Osim toga, ne zanemaruju ni cjenovni aspekt pri čemu navode kako se cijene formiraju u odnosu na konkurentske, ali s fokusom na veći kvalitet. U ovom slučaju cijene su formirane nešto više u odnosu na konkurentске. Cilj im je podići svijest potrošača o kvalitetu i mogućnostima koje on pruža putem intenzivnih reklamnih kampanja u različitim oblicima medija. Navedene ključne kompetencije znače da ova dva preduzeća svoju konkurentsku prednost grade na inovativnosti i kvalitetu, s tim da oba bloka konkurentske prednosti za rezultat imaju rast percipirane vrijednosti organizacijskog outputa, što direktno utječe na mogućnost rasta prodajnih cijena. Međutim, osim očigledne diferencijacije po pitanju kvaliteta zbog kojeg se pretpostavlja da su kupci spremni platiti više, razvoj vlastite trgovačke marke omogućio je ovim preduzećima da dio svoje ponude prilagode i cjenovno osjetljivijoj grupi stanovništva. Pod vlastitom markom preduzeća prodaju prehrambene, hemijske i kozmetičke proizvode, a saradnja s domaćim proizvođačima na proizvodnji i pakovanju omogućava im da kupcima ponude isti kvalitet po znatno nižoj cijeni od brendiranih proizvoda, budući da ne moraju ulagati velike iznose na reklamiranje, transport, ambalažu i pozicioniranje proizvoda jer su ti poslovi unaprijed obezbijeđeni.

Razumijevanje potrošačkih potreba i želja su svi ispitanici naveli kao svoju ključnu kompetenciju. Reagibilnost na zahtjeve kupaca također predstavlja blok konkurentske prednosti koji se odnosi na sposobnost preduzeća da identificira i zadovolji potrebe kupaca bolje od konkurencije, a zadovoljiti ih može jedino ako ih razumije. U teoriji, to za rezultat može imati isključivo povećanje percipirane vrijednosti proizvoda od strane kupca, što stvara prostor za povećanje prodajnih cijena. Kao glavne zahtjeve kupaca anketirana preduzeća navode percipiranu vrijednost, tj. omjer uloženog i dobivenog, odnosno najbolji omjer cijene i kvaliteta, pristupačne cijene, čistoću prodajnog objekta i dostupnost proizvoda. Na

pitanje na koji način prate i analiziraju potrošačke potrebe i želje ispitanici su dali sljedeće odgovore: praćenje komentara o preduzeću na društvenim platformama, ispitivanje zadovoljstva kupaca putem anketnog upitnika, čitanje komentara o preduzeću na različitim internet stranicama gdje je takvo komentarisanje dozvoljeno (npr. različiti forumi) i putem programa lojalnosti. Programe lojalnosti navela su tri preduzeća kao svoj odgovor. Riječ o posebnim karticama s kojima je prilikom kupovine moguće ostvariti određeni popust ili skupljati bodove koji imaju određenu novčanu vrijednost koju, kada skupe željenu svotu, mogu iskoristiti za "besplatnu" kupovinu. Putem tih kartica koje se provlače prilikom svake kupovine, preduzeća vrlo lako mogu pratiti kupovne navike potrošača, šta to oni kupuju, kada i na koji način.

ZAKLJUČAK

Analiza konzumerizma kao sociokulturnog faktora okoline u procesu oblikovanja poslovne strategije pruža informacije o ponašanju potrošača i faktorima koji potiču potrošnju. Informacije koje se dobiju istraživanjem i analizom tržišta služe kao baza menadžerima za donošenje strateških odluka, te olakšavaju proces definiranja i implementacije poslovne strategije. Istraživanje konzumerizma pomaže preduzećima da bolje razumiju ponašanje potrošača, njihove želje, potrebe i navike, što može utjecati na odluke preduzeća o cijeni, distribuciji, promociji, načinu diferencijacije i sl. Ukratko, analiza konzumerističkog ponašanja omogućava preduzećima da prikupe detaljnije informacije o svojim kupcima i da to znanje iskoriste kako bi oblikovali i prilagodili svoju ponudu čiji je cilj zadovoljiti potrebe kupaca na superiorniji način od konkurencije, što u konačnici treba rezultirati iznadprosječnim ekonomskim performansama. Na temelju provedenog istraživanja može se zaključiti kako su anketirana preduzeća svjesna postojanja konzumerizma u Bosni i Hercegovini te da je konzumerističko ponašanje njihovih potrošača najviše izraženo za vrijeme blagdana, praznika i potaknuto različitim akcijskim ponudama i posebnim paketima. Kao ključne kompetencije na kojima grade svoju konkurentsku prednost anketirana preduzeća navode niske cijene (tri preduzeća) i kvalitet (dva preduzeća). U cilju održavanja konkurentске prednosti svi anketirani trgovački lanci fokus stavljaju na domaće proizvode i izgrađene odnose s dobavljačima. Naglasak na domaće i izgrađeni odnosi s dobavljačima s jedne strane omogućavaju niže cijene zahvaljujući postizanju ekonomije obima, a s druge osiguravaju željenu kvalitetu asortimana. Istovremeno, naglasak na domaće omogućava trgovačkim lancima da kupovinu u očima potrošača povežu s emocionalnim vrijednostima, a emocije vezane za kupovinu su prema provedenom istraživanju jedan od pokretača konzumerističkog ponašanja potrošača. Izgrađeni odnosi s dobavljačima omogućuju zajedničku saradnju proizvođača i

trgovaca na promotivnim aktivnostima za unaprjeđenje prodaje, a akcije, sniženja i posebne ponude su prema provedenom istraživanju još jedan od pokretača konzumerističkog ponašanja potrošača u Bosni i Hercegovini. Preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost ako ima lojalne kupce, značajno tržišno učešće i profitabilno posluje, što su sve karakteristike analiziranih trgovačkih lanaca. Prepoznavanje simptoma konzumerističkog ponašanja kod kupaca, koji doprinose većoj potrošnji što je krajnjih cilj svakog preduzeća, pokazalo se bitnom pretpostavkom za izgradnju održive konkurentске prednosti trgovačkih lanaca u ovom slučaju, čime se potvrđuje postavljena hipoteza da je pravovremeno prepoznavanje simptoma konzumerističkog ponašanja kod kupaca ključna pretpostavka za izgradnju održive konkurentске prednosti preduzeća. Prema provedenom istraživanju može se zaključiti kako razvoj konzumerizma kao sociokulturnog faktora okoline može utjecati na oblikovanje adekvatne poslovne strategije preduzeća, tako što pruža informacije o tržištu i kupcima koje mogu biti osnova za postizanje održive konkurentске prednosti kroz strategiju troškovnog vodstva ili diferencijacije.

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, B., Sikavica, P., Pološki-Vokić, N. (2008), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
2. Čičić, M., Husić, M., Kukić, S., (2009), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
3. Čolić, S. (2013), *Potrošačka kultura i konzumerizam*, Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
4. Čolić, S. (2008), *Sociokulturni aspekti potrošnje, potrošačke kulture i društva*, Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, Vol. 17. No. 6. (<https://hrcak.srce.hr/31006>)
5. Foxall, G. R., Goldsmith, R.E., Brown, S. (2007), *Psihologija potrošnje u marketingu*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
6. Hromadžić, H. (2008), *Konzumerizam : potreba, životni stil, ideologija*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.
7. Kesić, T. (2006), *Ponašanje potrošača*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izd. Zagreb: Opinio.
8. Porter, M. E. (2008), *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmedia.
9. Tipurić, D. (2000), *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija - nakladništvo

-
10. Šehić, Dž., (2002), *Strateški menadžment*, Slovo, Mostar.
 11. Šunje, A. (2002), *Top-menadžer: vizionar i strateg*, Sarajevo: Tirada
 12. <https://www.euromonitor.com/traditional-grocery-retailers-in-bosnia-and-herzegovina/report>, pristupljeno 07.02.2021.
 13. <https://www.akta.ba/Registar>, pristupljeno 09.02.2021.