

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST KUPACA FMCG ROBE U  
DISTRIBUTIVNOM SEKTORU BOSNE I HERCEGOVINE**

Sarajevo, septembar 2024.godine

JASMINA MALIČEVIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

## **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, **Jasmina Maličević**, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a **3453-69882** na odsjeku Menadžment, smjer Marketing menadžment, izjavljujem da sam završni rad na temu:

### **ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST KUPACA FMCG ROBE U DISTRIBUTIVNOM SEKTORU BOSNE I HERCEGOVINE**

pod mentorstvom **prof. dr. Nenad Brkić** izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, septembar 2024. godine

Potpis studenta/ice:

## SAŽETAK

FMCG ili industrija robe brze/širokepotrošnje (hrana, piće, toaletne potrepštine itd.) najstabilnija je industrija zbog svoje svakodnevne prirode. Preduzeća tu činjenicu vide kao šansu za profit, zbog čega su im zadovoljni i lojalni kupci od ključne važnosti.

U radu je ispitana povezanost zadovoljstva i lojalnosti kupaca u distributivnom sektoru Bosne i Hercegovine. Navedeno je učinjeno kroz nekoliko poglavlja. U prvom poglavlju nudi se definicija distributivnih kanala. Drugo poglavlje sadrži analizu FMCG industrije (uključujući i FMCG industriju u BiH), u trećem se daje analiza zadovoljstva i lojalnosti kupaca, dok se posljednje poglavlje bavi empirijskim istraživanjem na temu rada.

Zaključci svih ovih poglavlja zajedno sa rezultatima empirijskog istraživanja i njihovom odnosu prema hipotezama rada dati su u Zaključku.

**Ključne riječi: zadovoljstvo, lojalnost, FMCG industrija, distributivni sektor, distributivni kanali, kupci**

## ABSTRACT

FMCG or the fast moving consumer goods industry (food, beverages, toiletries, etc.) is the most stable industry due to its day-to-day nature. Companies see this fact as a chance for profit, which is why satisfied and loyal customers are of key importance to them.

The paper examines the relationship between customer satisfaction and loyalty in the distribution sector of Bosnia and Herzegovina. The above was done through several chapters. The first chapter offers a definition of distribution channels. The second chapter contains an analysis of the FMCG industry (including the FMCG industry in BiH), the third chapter provides an analysis of customer satisfaction and loyalty, while the last chapter deals with empirical research on the topic of work.

The conclusions of all these chapters together with the results of empirical research and their relation to the hypotheses of the work are given in the Conclusion.

**Key words: satisfaction, loyalty, FMCG industry, distribution sector, distribution channels, customers**

# SADRŽAJ

<b>IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA .....</b>	<b>I</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>II</b>
<b>SADRŽAJ.....</b>	<b>III</b>
<b>POPIS TABELA .....</b>	<b>V</b>
<b>POPIS GRAFIKONA.....</b>	<b>VI</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem i obrazloženje teme .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Predmet istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Ciljevi istraživanja.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Hipoteze istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Metodologija istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6. Struktura završnog rada.....</b>	<b>5</b>
<b>2. UPRAVLJANJE DISTRIBUTIVNIM KANALIMA.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.Pojmovno određenje distribucije .....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Distribucija kao element marketing plana/marketing miksa .....	7
2.1.2. Definicija pojma distribucije .....	7
<b>2.2. Fizička distribucija .....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. Kanali distribucije .....</b>	<b>9</b>
<b>2.4. Distributivni sektor BiH.....</b>	<b>11</b>
<b>3. NASTANAK I RAZVOJ FMCG.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Vrste FMCG industrije .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Vrste kanala FMCG industrije .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3. FMCG industrija u svijetu.....</b>	<b>19</b>
<b>3.4. Pregled ekonomskog razvoja FMCG industrije u BiH.....</b>	<b>21</b>

3.4.1. Segmentiranost FMCG-a u BiH .....	25
<b>4. ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST KLIJENATA .....</b>	<b>26</b>
<b>4.1. Definicije zadovoljstva klijenata .....</b>	<b>26</b>
<b>4.2. Operacionalizacija zadovoljstva klijenata.....</b>	<b>29</b>
<b>4.3. Modeliranje zadovoljstva klijenata.....</b>	<b>32</b>
<b>4.4. Lojalnost klijenata.....</b>	<b>33</b>
4.4.1. Zadovoljstvo klijenata i lojalnost klijenata.....	34
4.4.2. Zadovoljstvo uslugama i lojalnost.....	35
4.4.3. Lojalnost i profit .....	36
<b>5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ZADOVOLJSTVU I LOJALNOSTI KUPACA U FMCG SEKTORU U BOSNI I HERCEGOVINI .....</b>	<b>38</b>
<b>5.1. Kontekst istraživanja .....</b>	<b>38</b>
<b>5.2. Uzorak istraživanja i analiza mjernog instrumenta.....</b>	<b>38</b>
5.2.1. Kompanija Nelt demografske karakteristike .....	39
5.2.2. Demografske statistika kompanija Ataco .....	40
5.2.3. Demografska statistika kompanija Planet.....	42
5.2.4. Analiza mjernog instrumenta.....	44
<b>5.3. Analiza rezultata istraživanja.....</b>	<b>45</b>
<b>5.4. Ograničenja istraživanja.....</b>	<b>60</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCE.....</b>	<b>63</b>

## POPIS TABELA

<i>Tabela 1: Spolna struktura ispitanika - kompanija Nelt</i> .....	39
<i>Tabela 2: Starosna struktura ispitanika - kompanija Nelt</i> .....	39
<i>Tabela 3: Iskustvo u FMCG sektoru - kompanija Nelt</i> .....	40
<i>Tabela 4: Nivo menadžmenta kompanija Nelt</i> .....	40
<i>Tabela 5: spolna struktura ispitanika - kompanija Ataco</i> .....	41
<i>Tabela 6: Starosna struktura ispitanika - kompanija Ataco</i> .....	41
<i>Tabela 7: Iskustvo u FMG sektoru - kompanija ATACO</i> .....	42
<i>Tabela 8: Nivo menadžmenta kompanija Ataco</i> .....	42
<i>Tabela 9: Spolna struktura ispitanika - kompanija Planet</i> .....	43
<i>Tabela 10: Starosna struktura ispitanika - kompanija Planet</i> .....	43
<i>Tabela 11: Nivo menadžmenta - kompanija Planet</i> .....	43
<i>Tabela 12: Pouzdanost mjernog instrumenta - kompanija Nelt</i> .....	44
<i>Tabela 13: Pouzdanost mjernog instrumenta - kompanija Ataco</i> .....	45
<i>Tabela 14: Pouzdanost mjernog instrumenta - kompanija Planet</i> .....	45
<i>Tabela 15: Sažetak modela linearne regresije - kompanija Nelt</i> .....	47
<i>Tabela 16: ANOVA model jednostruke linearne regresije - kompanija Nelt</i> .....	48
<i>Tabela 17: Sažetak modela zavisna varijabla lojalnost - kompanija Nelt</i> .....	49
<i>Tabela 18: ANOVA zavisna varijabla lojalnost - kompanija Nelt</i> .....	50
<i>Tabela 19: Sažetak modela, zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Ataco</i> .....	51
<i>Tabela 20: Sažetak modela, zavisna varijabla lojalnost - kompanija Ataco</i> .....	53
<i>Tabela 21: ANOVA zavisna varijabla lojalnost - kompanija Ataco</i> .....	53
<i>Tabela 22: Sažetak modela, zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Planet</i> .....	55
<i>Tabela 23: ANOVA zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Planet</i> .....	55
<i>Tabela 24: Sažetak modela, zavisna varijabla lojalnost - kompanija Planet</i> .....	57
<i>Tabela 25: ANOVA zavisna varijabla lojalnost - kompanija Planet</i> .....	57
<i>Tabela 26: Pregled testiranja istinitosti postavljenih hipoteza</i> .....	57

## POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1: Normalnost distribucije podataka model jednostruke linearne regresije - kompanija Nelt.....</i>	<i>46</i>
<i>Grafikon 2: Dijagram rasipanja model jednostruke linearne regresije - kompanija Nelt.....</i>	<i>47</i>
<i>Grafikon 3: Normalnost distribucije zavisna varijabla lojalnost - kompanije Nelt .....</i>	<i>48</i>
<i>Grafikon 4: Dijagram rasipanja zavisna varijabla lojalnost -kompanija Nelt.....</i>	<i>49</i>
<i>Grafikon 5: Normalnost distribucije podataka, zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Ataco.....</i>	<i>50</i>
<i>Grafikon 6: Dijagram rasipanja, zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Ataco .....</i>	<i>51</i>
<i>Grafikon 7: Normalnost distribucije podataka zavisna varijabla lojalnost - kompanija Ataco.....</i>	<i>52</i>
<i>Grafikon 8: Dijagram rasipanja zavisna varijabla lojalnost - kompanija Ataco .....</i>	<i>52</i>
<i>Grafikon 9: Normalnost distribucije podataka, zavisna varijabla zadovoljstvo, kompanija Planet .....</i>	<i>54</i>
<i>Grafikon 10: Dijagram rasipanja, zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Planet... ..</i>	<i>54</i>
<i>Grafikon 11: Normalnost distribucije podataka, zavisna varijabla lojalnost - kompanija Planet .....</i>	<i>56</i>
<i>Grafikon 12: Dijagram rasipanja, zavisna varijabla lojalnost - kompanija Planet .....</i>	<i>56</i>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i obrazloženje teme

Cijena je glavni razlog koji motiviše kupca da traži popuste, bez obzira na činjenicu tko daje te popuste. Istraživanja su pokazala da i psihološki i ekonomski atributi podjednako utiču na zadovoljstvo kupaca. Zadovoljstvo kupaca generalno se posmatra kao psihološka reakcija kupaca i procjena emocija (Saleh *et al.*, 2019). Roba široke potrošnje (eng. FastMovingConsumerGoods - FMCG) je roba koja se prodaje relativno brzo i po niskoj cijeni. Iako je ostvarena profitna marža na FMCG proizvodima relativno mala, takva roba se prodaje u velikim količinama te kumulativni profit na takvim proizvodima može biti značajan. FMCG tako predstavlja klasičan primjer niske marže i velikog obima poslovanja (Saleh *et al.*, 2019).

I u Bosni i Hercegovini (BiH) FMCG industrija se razvija veoma brzo. Prema nekim procjenama tržište robe široke potrošnje u BiH vrijedi preko šest milijardi KM, a najveći udio čine brendirani uvozni prehrambeni proizvodi. Osim proizvođača, najveću korist u ovom biznisu imaju distributeri, odnosno zastupnici ovih proizvoda. BiH FMCG tržište podijeljeno je na organizovanu i tradicionalnu trgovinu. Organizovana trgovina ima udio od oko 60% u ukupnom prometu FMCG-a (Deloitte, 2021). Neki od najvećih distributera FMCG robe u BiH su: Orbico Group d.o.o., Nelt d.o.o., Violeta d.o.o., Planet d.o.o., Ataco d.o.o. itd.

U ekonomskoj literaturi termin distribucija se koristi kao grupni naziv za sve makroekonomske i općedruštvene funkcije trgovine. Distribucija je jedan od najvažnijih instrumenata za ostvarenje konkurentске prednosti preduzeća na tržištima i jedna od temeljnih funkcija marketinga. Područje djelovanja distribucije je jako dinamično, zbog čega se mora mijenjati i prilagođavati u skladu s raznim prilikama i zahtjevima koji se pred nju postavljaju. Distribucija predstavlja djelotvorno kretanje gotovih proizvoda od proizvodne linije pa u konačnici do potrošača (Grbac, 2010).

U većini globalnih industrija i sektora, događaju se važne promjene koje obuhvataju digitalnu transformaciju organizacija, sve izraženiju usmjerenost na kupce te inovacije proizvoda i usluga. FMCG sektor je obuhvaćen ovim promjenama na do sada neviđen način. Kompanije bilo iz prehrambene, kozmetičke ili neke druge industrije ovog sektora se prilagođavaju ovim promjenama kako bi iskoristile nove trendove i predviđanja razvoja tržišta. Ni BiH tu nije izuzetak (Deloitte, 2021).

21. vijek je vrijeme u kojem dominiraju usluge, zajedno s napretkom ekonomske globalizacije i brzim razvojem socijalne ekonomije. Ustvari, kvaliteta ljudskog života napreduje kontinuirano, a industrije u većini zemalja se brzo šire. Kao jedna od glavnih industrija, FMCG industrija također bilježi značajan rast. U takvom poslovnom okruženju



jedan od glavnih preduslova za preživjeti na takvom konkurentom tržištu je upravo zadovoljstvo kupaca. Preduzeća koja mogu zadovoljiti kupce i pridobiti njihovu lojalnost imaju tržišnu superiornost (Kuusik, 2007).

Ponašanje kupaca ima važnu ulogu u marketingu FMCG-a. O konceptima zadovoljstva i lojalnosti kupaca raspravlja se već više od pet decenija u psihološkoj literaturi o ponašanju kupaca. Većina studija tvrdi kako postoji povezanost između zadovoljstva i lojalnosti (Giering, 2001; Zineldin, 2006; Sharma *et al.* 2020).

Prema Blanchardi Galloway(1994) zadovoljstvo kupaca predstavlja mjeru prema kojoj proizvodi i usluge ispunjavaju ili premašuju očekivanja kupaca. Drugim riječima, stepen do kojeg proizvodi i usluge ispunjavaju ili nadmašuju očekivanja kupaca naziva se zadovoljstvom kupaca. Danas se kompanije posebno bore za zadovoljstvo kupaca jer vjeruju da se lojalnost kupaca može povećati kroz dodanu vrijednost (Akbar i Parvez, 2009).

Akbari Parvez (2009) definišu zadovoljstvo kupaca kao rezultat metode procjene onoga što je primljeno u odnosu na ono što se očekivalo, uključujući potrebe i želje vezane za samu kupovinu i odluku o kupovini. Zadovoljstvo kupaca upućuje na emociju zadovoljstvo/sreća koju kupac osjeća kada procijeni efekte određenog proizvoda s očekivanim efektima.

Lojalnost se može definisati kao psihološko ponašanje uključujući nastavak odnosa, povećanje obima tog odnosa i preporuka (usmeno oglašavanje) koje proizlazi iz uvjerenja kupaca da je količina primjene vrijednosti od jednog dobavljača veća od one koja je dostupna od drugih dobavljača (Hallowel, 1996).

Zinneldin (2006) tvrdi da lojalnost kupaca i održavanje odnosa s kupcima u velikoj mjeri zavise od očekivanja kupaca o kvaliteti proizvoda/usluge. Očekivanja kupaca, lojalnost i zadovoljstvo također su psihološki atributi kod objašnjenja mnogih ponašanja kupaca(Zineldin, 2006a).

Kotleri Armstrong (2006) tvrde da kupci uvijek zahtijevaju proizvod ili uslugu koja može zadovoljiti njihove potrebe. Izbor kupaca se temelji na njihovoj percepciji vrijednosti i zadovoljstva određenim proizvodom ili uslugom. O odnosu zadovoljstva i lojalnosti kupaca Kotler (2000) je rekao: "vrlo zadovoljan kupac općenito ostaje duže lojalan, kupuje više novih proizvoda i usluga, govori pozitivno o kompaniji i njenim proizvodima/uslugama, obraća manje pozornosti na konkurenciju, manje je osjetljiv na cijenu i ideje koje nudi konkurencija, za kompaniju predstavlja manji trošak jer je transakcija rutina".

Strateška vrijednost upravljanja odnosima s kupcima u FMCG sektoru također je upitna. Palmatieret. al. (2006) tvrdi da je mnogo menadžera razočarano rezultatima napora kod upravljanja odnosima s kupcima. Chaston (2000) dalje tvrdi da je priroda FMCG tržišta (veliki obim prodaje, veliki broj kupaca, niske profitne marže) čini ovo tržište veoma skupim za uspostavljanje dugoročnih odnosa s kupcima.

Egan (2000) dalje navodi da su programi lojalnosti kupaca unutar FMCG sektora skuplji od uobičajenog oglašavanja i drugih tradicionalnih marketinških aktivnosti. Programi lojalnosti ne daju uvijek dugoročan efekat jer ih konkurencija može kopirati.

U FMCG sektoru sam proizvod ne predstavlja glavnu ponudu. Glavni proizvod se odnosi na sveukupno iskustvo kupovine, što uključuje i proizvod i cjelokupnu uslugu (Bellini *et al.* 2011). Baš kao i kod kvaliteta proizvoda i usluge kod ocjene cjelokupnog iskustva kupovine postoje mnogi faktori koji utiču na percepciju kupca o ukupnom iskustvu kupovine uključujući lokaciju objekta, brzina osoblja na blagajni, čistoća, ljubaznost osoblja itd. (Matsa, 2011). Autor dalje navodi da ako FMCG kompanije ne mogu ponuditi kupcu cjelokupan proizvod gube milijarde dolara. Ako trgovine na zalihama nemaju puni asortiman proizvoda također na sebe preuzimaju dio rizika od gubitka kupaca. Dalje, empirijska istraživanja su pokazala kako kupci smatraju ljubaznost kao formu kvalitete usluge najvažnijim aspektom kod uspostavljanja odnosa u FMCG sektoru (Matsa, 2011).

U doba kada pojačanu konkurentnost značajno olakšava tehnološki napredak potreba za pružanjem odgovarajućeg kvalitetnog proizvoda ili usluge zahtijeva da se kompanije fokusiraju na pitanja poboljšavanja, mjerenja i kontrole kvalitete proizvoda i usluga (Matsa, 2011).

Prema Salel *et.al.* (2019) postoji ograničen fond empirijskih istraživanja u FMCG sektoru koje ispituje različite teorije i strategije odnosa s kupcima. Autori, navode kako postoji relativno malo informacija o tome kako se uspostavljaju odnosi s kupcima u FMCG sektoru te kako se isti održavaju i poboljšavaju.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Sve kompanije na globalnom tržištu danas se suočavaju sa sve više izazova i bore se za opstanak na globalnom tržištu. Tehnološki razvoj i digitalna revolucija mijenjaju ponašanje i očekivanja. Odnosi kupaca i distributera se mijenjaju, veliki e-commerci se polako pojavljuju na tržištu. U takvom poslovnom okruženju važno je stvarati pretpostavke za opstanak što uključuje poboljšanje strategija upravljanja odnosima s kupcima i navedeno će biti ključno za opstanak FMCG sektora. Namjera ovog istraživanja je utvrditi stepen zadovoljstva i lojalnosti ključnih kupaca FMCG sektora u distributivnim kompanijama Bosne i Hercegovine. Dakle, predmet ovog rada je da ispita koji su to ključni faktori kvalitete ponude koji utiču na zadovoljstvo i lojalnosti kupaca te njihov međusobni odnos u distributivnom sektoru BiH.

## **1.3. Ciljevi istraživanja**

1. Ispitati faktore kvalitete koji utiču na zadovoljstvo kupaca u FMCG sektoru u BiH.

2. Ispitati faktore koji utiču na lojalnost kupaca u FMCG sektoru u BiH.
3. Ispitati odnos zadovoljstva i lojalnosti kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru u BiH.

#### **1.4. Hipoteze istraživanja**

H1: Percipirana kvaliteta proizvodima i uslugom kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH pozitivno utiče na zadovoljstvo kupaca FMCG robe.

H2: Zadovoljstvo kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH pozitivno utiče na lojalnost istih.

#### **1.5. Metodologija istraživanja**

Istraživački dio rada podrazumijeva prikupljanje primarnih podataka, koje je obavljeno metodom anketiranja. Prilikom anketiranja ispitanika koristio se standardizirani upitnik u okviru kojeg su se koristile standardizirane (validne i pouzdane) skale za mjerenje definisanih varijabli istraživanja. Za ocjenu pojedinačnih faktora kvalitete koristio se model od pet generičkih dimenzija kvalitete koje je kreirao Zineldin (2006b).

Zineldin (2006b) je kreirao novi model od pet generičkih dimenzija kvalitete (5Q's - kvaliteta objekta, kvaliteta procesa, kvaliteta infrastrukture, kvaliteta interakcije, kvaliteta atmosfere). Model, uključuje psihološke, bihevioralne i ekonomske faktore koji utiču na zadovoljstvo i lojalnost kupca. Autor smatra da 5Qs model osigurava razuman nivo pouzdanosti i valjanosti za razliku od SERVQUAL modela koji je više klasifikacijski koncept. Model je sveobuhvatan i uključuje bitne i višedimenzionalne faktore upravljanja odnosima s kupcima. Model je testiran u različitim sektorima i pokazao se kao dobar alat za mjerenje lojalnosti i zadovoljstva kupaca (Zineldin, 2006b; Piskari Faganel). Prema Zineldin (2006b) pet generičkih dimenzija su:

- kvaliteta objekta (odnosi se na kvalitetu cjelokupnog proizvoda - ono što kupac dobiva; - fizički proizvod, stanje zaliha, raspolaganje najnovijim proizvodima, velik asortiman proizvoda);
- kvaliteta procesa (odnosi se na funkcionalnu kvalitetu proizvoda i usluge odnosno kako kompanija isporučuje navedeno: cijena, čekanje, praktičnost, prikladnost, raspored proizvoda);
- kvaliteta infrastrukture mjeri osnovne resurse neophodne za isporučivanje proizvoda (kvaliteta internih kompetencija i vještina, odnosi, motivacije i stavovi - iskustvo, kompetencije, kredibilitet, motivisanje/inspirisanje za kupovinu novih proizvoda);

- kvaliteta interakcije mjeri kvalitetu razmjene informacija, finansijske i socijalne razmjene želja za pružanjem dobre usluge, dostupnost osoblja, ljubaznost prema kupcima, fleksibilnost);
- kvaliteta atmosfere - na odnose i interakcije između kupaca i osoblja utiče i atmosfera u određenoj sredini u kojoj djeluju. Upravo indikatori atmosfere se smatraju veoma važnim faktorima jer nedostatak prijateljske atmosfere negativno utiče na kvalitetu, zadovoljstvo i lojalnost kupaca (razumijevanje želja i potreba kupaca, osvjetljenje, dostupnost parkinga za kupce, dostupnost).

Kada se 5Q's model empirijski ispita rezultati će pokazati koje to faktore kvalitete kupci smatraju najvažnijima, gdje je neophodno napraviti poboljšanja kako bi se povećao stepen zadovoljstva kupaca (Zineldin, 2006b).

Za ocjenu sveukupnog zadovoljstva kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH koristio se SERVPREF“ (Cronin, Taylor, 1992) (Kvalitet usluge) – modificirana verzija „SERVQUAL“ skale (Parasuraman *et al.*, 1988) - višečlana standardizirana skala za mjerenje kvaliteta usluga.

Za mjerenje lojalnosti koristit će se „CustomerLoyaltyScale“ (McMullan, Gillmore, 2003) - standardizirana skala za mjerenje lojalnosti kupaca kod proizvoda i usluga.

Uzorak istraživanja bili su category menadžeri odabranih organizovanih velikih trgovačkih lanaca u BiH (Bingo d.o.o., Mercator d.o.o., Konzum d.o.o., FIS d.o.o., UTD Best d.o.o. i drugi). Anketni upitnik je urađen uz pomoć alata Google forms i dostavljen ispitanicima. Analiza rezultata radila se uz pomoć softvera SPSS i to deskriptivne statistike, regresione analize i po potrebi drugih statističkih testova.

## **1.6. Struktura završnog rada**

U uvodnom dijelu rada obrazložen je predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, hipoteze istraživanja te metodološki okvir istraživanja. Drugo poglavlje predstavlja distribuciju kao dio marketing plana, upravljanje distribucijskim kanalima te sam distributivni sektor u BiH. Nastanak i razvoj FMCG industrije predstavljeni su u trećem poglavlju rada, kao i FMCG industrija u svijetu i BiH, kao i kanali te industrije. Zadovoljstvo klijenta, definicije zadovoljstva i operacionalizacija predstavljeni su u četvrtom poglavlju rada kao i pojam i definisanja lojalnosti. Empirijsko istraživanje o zadovoljstvu i lojalnosti u FMCG sektoru u BiH predstavljeno je u petom poglavlju rada. Zaključna razmatranja, doprinos i ograničenja predstavljeni su u posljednjem šestom poglavlju rada.

## 2. UPRAVLJANJE DISTRIBUTIVNIM KANALIMA

Načini na koji se dostavljaju proizvodi i klijentima nude usluge koje će biti korištene za krajnju upotrebu ili potrošnju imaju mogućnost značajnog uticaja na vrijednosti ponude i percepciju kvalitete. U navedeno spadaju praktičnost, brzina isporuke i dostupnost proizvoda koji imaju mogućnost poboljšavanja odnosa između kupca i prodavača, te samim time povećavanja zadovoljstva klijenata. To je razlog većeg posvećivanja pažnje upravljanju distribucijskim kanalima za usluge klijentu i dostavu robe u pravo vrijeme, po pravoj cijeni i na pravo mjesto. Izgradnja odnosa sa ključnim dobavljačima i klijentima prilikom proizvodnje usluge i roba je od velike važnosti u lancu nabave preduzeća. Ovaj se lanac nabave sastoji od "nizvodnih" i "uzvodnih" partnera. Fokus stručnjaka je obično na "nizvodnom" dijelu nabavnog lanca koji se naziva kanalom distribucije ili marketinškim kanalom. Partneri od kojih je ovaj kanal sastavljen su trgovci u maloprodaji i veleprodaji te oni tvore vezu između potrošača i proizvođača. To je razlog zbog koga je važno razumjeti načine na koje kanal distribucije čini samo jedan od dijelova kompletne mreže vrijednosti. Postoji malo proizvođača koji prodaju svoju robu direktno krajnjim korisnicima. Nadalje, veći dio njih priklanja se nekoj trećoj strani, tj. posrednicima, sa ciljem proizvođenja vlastite robe ili isporučivanja usluga na tržište. Zajedno sa posrednicima oni tvore distribucijski kanal. Prema Kotler *et al.* (2006), distribucijski kanal predstavlja niz povezanih organizacija uključenih u proces kreiranja usluga ili proizvoda koje će biti dostupne za potrošnju ili upotrebu.

U ovom poglavlju kroz nekoliko potpoglavlja na temelju relevantne literature bit će predstavljene osnove kanala distribucije. Za navedeno je potrebno predstaviti definiciju pojma distribucije, definiciju kanala distribucije te stanje kanala distribucije u Bosni i Hercegovini.

### 2.1. Pojmovno određenje distribucije

Gledano kroz historiju, distribucija se do 60-ih godina prethodnog vijeka obavljala u sklopu klasičnih funkcija, te su njeni glavni nosioci bili proizvođači, dok su veze između sudionika distribucijskog procesa bile slabe. Značajan razvoj distribucije kao zasebne discipline se javio između 60-ih i 80-ih godina prethodnog vijeka. S jedne strane, ovaj je razvoj uslovljen rastućim zahtjevima kupaca za kvalitetnijim distribucijskim uslugama te sve većim rastom distribucijskih troškova, s druge strane. Moć proizvođača je opala u tom razdoblju, dok su glavni prodavači osnivali svoje distribucijske sisteme. Globalizacija tržišta je od 80-ih godina pred preduzeća postavila nove zahtjeve, što je vrijeme kada su maloprodajni lanci razvili svoju mrežu distribucije. Tada su i ojačane veze između sudionika distribucijskog procesa i došle na razinu partnerskih. U današnje doba distribucija je jedna od temeljnih marketinških funkcija, jedan od elemenata marketing miksa, te samim time i dio svakog marketinškog plana (Šunjić, 2016).

### 2.1.1. Distribucija kao element marketing plana/marketing miksa

Marketing plan predstavlja način da se tržište definira, razumije i zadovolji. Marketing plan utemeljen je na analizi situacije, što znači da je prethodno definiranju marketing plana potrebno obavljanje analize situacije i to internog i eksternog okruženja, zajedno sa SWOT analizom. Analiza situacije je temelj definiranja marketing plana i to ciljeva, ciljnih segmenata, marketinških strategija, marketinškog miksa te projekcija Prihoda i prodaje (Šunjić, 2016).

Marketing miks tiče se kombinacije elemenata kojima se koriste preduzeća kako bi na ciljanom tržištu postigla očekivane rezultate. Temeljni elementi marketinškog miksa prema kojima se njega popularno naziva 4P su: proizvod (eng. product), cijena (eng. price), distribucija (eng. place) i promocija (eng. promotion) (Šunjić, 2016).

Proizvod je moguće definirati kao sve ono što je moguće ponuditi tržištu. Ovdje je važna uloga proizvoda kao elementa marketinškog miksa, budući da preduzeće preko njega odgovara na zahtjeve tržišta, dakle želje i potrebe potrošača. Promocija predstavlja svaki oblik komunikacije čija uloga leži u podsjećanju i informiranju ljudi o uslugama, proizvodima, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti. Elementi promotivnog miksa su sljedeći: direktni marketing, trade marketing, oglašavanje, internet marketing, odnosi s javnošću/publicitet, unapređenje prodaje, lična prodaja. Cijena predstavlja vrijednost i izraz određene robe ili usluge. Cijena se na slobodnom tržištu formira na temelju ponude i potražnje. Budući da izravno utiče na prihod poslovanja, cijena kao element marketinškog miksa predstavlja instrument (sredstvo), a ne cilj marketinških aktivnosti (Šunjić, 2016).

Uloga distribucije kao dijela marketinškog miksa leži u osiguravanju da proizvod na najbrži, najefikasniji i najpovoljniji način stigne od proizvođača do potrošača. Svaki od elemenata marketinškog miksa posjeduje izuzetno važnu ulogu pri osiguravanju uspjeha poslovnog plana, pa tako i distribucija. Kada bi ostali elementi marketinškog miksa bili definirani, bez neophodne distribucije, ne bi došlo do uspjeha. Pored toga, distribucija utiče i na ostale elemente marketinškog miksa, te na taj način kroz odgovarajuće pakiranje i skladištenje vrši uticaj na kvalitet proizvoda, promociju, te, zbog troškova transporta i skladištenja i na cijenu proizvoda (Šunjić, 2016).

### 2.1.2. Definicija pojma distribucije

Prema Šunjić (2016), ne postoji univerzalna definicija pojma distribucije, kao ni definicija koja do kraja može precizno odrediti bit ove kompleksne funkcije (Šamanović, 2009). Prva definicija distribucije je donesena 1936. na kongresu Međunarodne trgovinske komore, te je dopunjena 1947. godine: „distribucija je stadij koji slijedi proizvodnju dobara od momenta kada su ona komercijalizirana do njihove isporuke potrošačima. Ona obuhvaća razne aktivnosti i operacije, koje osiguravaju da se roba stavi na raspolaganje kupcima, bilo da se

radi o prerađivačima ili o potrošačima, olakšavajući izbor, kupnju i upotrebu robe.“ (Segetlija i Maronić, Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća, 2010).

Kako tvrdi Šunjić (2016), u smislu preduzetničkih radnji i odluka, distribucija predstavlja marketinšku funkciju koja upravlja kretanjima dobara od proizvođača do krajnjih potrošača, preko maloprodajnih, veletrgovinskih, transportnih i skladišnih institucija, sa ciljem da ta dobra kupcima budu prisutna kada ih trebaju i gdje ih trebaju i žele. Kako tvrdi Šamanović (2009), distribucija podrazumijeva djelotvoran prijenos dobara od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje uz prihvatljivu uslugu kupcima i minimalne troškove.

Neovisno o tome koja od prethodno spomenutih definicija najadekvatnije objašnjava složenu funkciju distribucije, činjenica je da distribucija predstavlja jednu od temeljnih marketinških funkcija, te da obuhvata dva kompleksna područja: kanale distribucije i fizičku distribuciju. Razliku između fizičke distribucije (fizički tokovi robe) i distribucijskih kanala (sudionici u prometu robe), moguće je prikazati funkcijskim karakteristikama tačaka zadržavanja i tokova, koje kod kanala imaju karakteristike preduzeća, institucija, potrošača i sl. Tačke kod fizičke distribucije karakteriziraju njihova funkcijska obilježja (Segetlija i Maronić, 2010).

## **2.2. Fizička distribucija**

Fizička distribucija tiče se skupa aktivnosti u koje spadaju dostavljanje i obrada narudžbi, rukovanje robom (pakiranje, transport, skladištenje), odabir lokacije za skladištenje i upravljanje zalihama. Prema Šunjić (2016), dva su temeljna cilja fizičke distribucije: (a) smanjenje distribucijskih troškova; (b) povećavanje zadovoljstva kupaca.

Ostvarivanje navedenih ciljeva iziskuje osiguravanje kvalitete proizvoda, isporučivanje proizvoda na pravo mjesto, osiguravanje isporuke u odgovarajuće vrijeme, te obavljanje svega navedenoga uz najniže troškove. Iz ovoga su proizašla temeljna načela fizičke distribucije: na pravom mjestu, u pravo vrijeme, u odgovarajućem asortimanu, u optimalnim količinama i uz najniže troškove (Šamanović, 2009).

U troškove fizičke distribucije spadaju troškovi skladištenja, upravljanja zalihama i transporta koji su u strukturi troškova prevladavajući, zajedno sa obradom narudžbi, troškovima prodaje, servisa kupaca i administrativnog osoblja. Visina troškova distribucije je važna i za kupce i za preduzeće, budući da utiče na cijenu proizvoda i profit tvrtke. Potrebno je da se troškovi fizičke distribucije ostvare tako da se ne ugrozi nivo usluge koju očekuje kupac. Jasno je da između dva temeljna cilja fizičke distribucije postoji vaga, te da bi trošak fizičke distribucije zajedno sa zadovoljstvom kupaca trebao biti u pravom omjeru (Šunjić, 2016).

Kvalitet usluga distribucije poput ažurnosti i pouzdanosti isporuke, servisa i opskrbe dijelovima, zadovoljstvu kupaca značajno doprinosi, te u velikom broju slučajeva može biti i presudan za čitav doživljaj kupnje. Moguće je da kvalitetna distribucijska usluga donese veliku konkurentsku prednost. U današnje vrijeme, kada je globalizacija svela vrijeme i

prostor na jednu dimenziju, pravovremena i brza distribucija predstavlja i glavni alat za postizanje konkurentske prednosti preduzeća (Šunjić, 2016).

Fizička distribucija predstavlja dio logističkog sistema preduzeća. Pored distribucije, logistički sistem sadrži upravljanje (menadžment) sirovinama, materijalom, dijelovima i poluproizvodima u procesu proizvodnje. Distribucijski i logistički sistem međusobno su usko povezani.

### **2.3. Kanali distribucije**

Kanali distribucije definiraju se kao skup institucija koji se bave setom aktivnosti koje za svrhu imaju omogućavanje i olakšavanje prijenosa dobara od proizvođača do potrošača. Jednostavnije rečeno, navedeno predstavlja puteve prodaje za koje se neko preduzeće odluči. Odluke o kanalima distribucije, za koje se često upotrebljavaju pojmovi putevi prodaje ili kanali prodaje, ubrajaju se u najpresudnije odluke kompanije. Naime, odabir kanala distribucije vrši direktan uticaj na politiku cijena, odabir načina promocije i sl (Šunjić, 2016).

Kanale distribucije je najjednostavnije podijeliti na direktne i indirektno kanale distribucije. Pored navedenoga, kanali se razlikuju na temelju broja posrednika u kanalu, gdje svaki od posrednika u kanalu predstavlja jedan nivo. Potrošač i proizvođač dio su svakog kanala, te dužina kanala ovisi o posredničkim nivoima (Šunjić, 2016).

Proizvođači koriste posrednike kako bi prodali svoje proizvode samo u slučajevima kada su posrednici u tome produktivniji, djelotvorniji, efikasniji ili jednostavno bolji od proizvođača. Također, kako tvrde Previšić i Ozretić-Došen (2007), proizvođači koriste posrednike iz sljedećih razloga: (1) Posrednici donose balans između asortimana proizvođača i asortimana koga žele kupci; (2) Posrednik preduzeća "A" brine se za naplatu; (3) Posrednici se brinu za skladištenje, transport i dostavu proizvoda; (4) Posrednici preuzimaju tržište; (5) Posrednici finansiraju zalihe i preuzimaju vlasništvo; (6) Posrednici imaju razvijene odnose s kupcima; (7) Posrednici se koriste ekonomijom obima u nabavi, prodaji i dostavi; (8) Posrednici su specijalizirani za posao koji obavljaju; (9) Posrednici pokazuju efikasnost povezivanja proizvođača sa krajnjim kupcima što predstavlja posljedicu njihove potpune specijalizacije, tj. njihove stručnosti za obavljanje djelatnosti.

Prednosti posrednika ne leže samo u smanjivanju broja kontakata već postoji i mnogo drugih aktivnosti koje posrednici preuzimaju na sebe. U to naročito spada smanjivanje jaza među proizvođačima i kupcima, dok je zapravo zahtjev kupaca da na raspolaganju imaju što veći asortiman proizvoda u manjim količinama, te da isti zahtjev korisnicima odgovara u potpunosti (Čeko, 2020).

Direktni kanali tiču se direktne, vlastite, neposredne prodaje robe potrošačima, dok se posrednici koriste kod indirektnih kanala distribucije između proizvođača i potrošača. Proizvođači kod direktnog oblika prodaje imaju mogućnost prodavanja svoje robe i usluga direktno na mjestu kontakta s potrošačem (vlastita vele ili maloprodaja), poput prodavaonica



na mjestu proizvodnje ili prodajom i izlaganjem na specijaliziranim sajmovima, zatim putem kataloga, preko interneta, trgovačkih putnika, prodajom od vrata do vrata i sl. (Šunjić, 2016).

Moguće je da indirektni kanali distribucije budu dugi ili kratki, što ovisi o broju posrednika. Kod kratkog kanala distribucije postoji samo jedan posrednik, dok kod dugog kanala distribucije sudjeluju dva ili više posrednika. Trgovinska preduzeća na veliko i malo uglavnom su posrednici koji se pojavljuju u kanalima distribucije, u što spadaju razna preduzeća koja pružaju distribucijske usluge, u što spadaju agenti i brokeri. Trgovina na veliko tiče se kupnje robe sa ciljem daljnje prodaje trgovinama na malo, trgovačkim, industrijskim i profesionalnim korisnicima i ustanovama, kao i drugim trgovinama na veliko. Trgovina na malo tiče se kupnje robe sa ciljem daljnje prodaje stanovništvu za ličnu potrošnju ili uporabu u kućanstvu. Distributivni centar predstavlja prostor u kome se zaprima roba te u kome se vrši preraspodjela iste prije daljnjeg transporta. Broker je veletrgovac koji ne polaže pravo na robu i čija je uloga spojiti prodavače i kupce i pomoći im u pregovorima. Prodajni agent je posrednik koji traga za potrošačem, pregovara u ime prodavača i ne polaže pravo na robu (Segetlija i Maronić, 2010).

Razloge korištenja posrednika moguće je naći u činjenici da oni često imaju više za ponuditi od proizvođača ili pružatelja usluga. Mogu ponuditi različit asortiman i proizvode različitih proizvođača. Posrednike se naročito koristi kod usluga koje su vezane za turizam i putovanje, radi prostorne udaljenosti između kupca i pružatelja usluga, potencijalne jezične barijere ali i zbog činjenice da agent posrednik ima mogućnost pružanja cjelovitijeg proizvoda kao što su avionski prijevoz, osiguranje i smještaj u hotelu. Sve se ovo također pruža na jednom mjestu što kupcima uštedi mnogo vremena. Posrednici osim toga omogućuju rasprostranjeniju i bržu raspoloživost robe za potrošače te manje troškove distribucije. Korištenje posrednika smanjuje broj potrebnih kontakata sa ciljem dovođenja robe od proizvođača do kupca. Posrednici uz sve navedeno, kroz razne usluge i marketinške aktivnosti potrošačima i proizvođačima pružaju dodatnu vrijednost (Segetlija i Maronić, 2010).

Prema Segetlija i Maronić (2010), kanali distribucije imaju sljedeće funkcije: (1) Informisanje - tiče se prikupljanja i distribucije marketinških istraživanja zajedno sa obavještajnim podacima i marketinškom okruženju; (2) Promocija - u nju spadaju razvijanje i širenje uvjerljivih poruka o ponudi; (3) Kontakt - podrazumijeva pronalazak potencijalnih kupaca i komunikaciju sa istima; (4) Usklađivanje - tiče se prilagođavanja i oblikovanja potreba kupca, u što spadaju aktivnosti kao što su proizvodnja, razvrstavanje i pakiranje; (5) Pregovaranje - podrazumijeva proces postizanja dogovora o cijeni i ostalim uslovima ponude, sa ciljem prenošenja vlasništva ili posjedovanja; (6) Fizička distribucija - podrazumijeva proces prevoza i skladištenja robe; (7) Finansiranje - tiče se nabave i korištenja finansijskih sredstava kako bi se pokrili troškovi poslova u kanalu; (8) Preuzimanje rizika - podrazumijeva preuzimanje finansijskog rizika kao što je nemogućnost prodaje inventara po punoj marži (Šunjić, 2016).

## 2.4. Distributivni sektor BiH

Početak 1996. godine, odmah nakon potpisivanja Daytonskog mirovnog sporazuma, Bosna i Hercegovina se našla u procesu transformacije iz ranije samoupravne, netržišne, u savremenu tržišnu ekonomiju (Benić, 2009). Paket tranzicije koji se u BiH provodi utemeljen je na pravilima iz Washingtonskog konsenzusa. Svjetska banka (SB) i Međunarodni monetarni fond (MMF) predstavljaju institucije koje vode tranzicijske procese. Cilj je da se ovakvim pristupom olakša proces pridruživanja Bosne i Hercegovine Evropskoj Uniji (EU) (Kasumović i Mehović-Kalajdžić, 2013).

Administrativno uređenje BiH koje je stvoreno na temelju Daytonskog mirovnog sporazuma (decembar 1995.) reflektuje se u postojanju dva entiteta: Federacije BiH (FBiH) i Republike Srpske (RS) zajedno sa Brčko Distriktom BiH (BDBiH). FBiH je u administrativnom smislu podijeljena na 10 kantona koji su nadalje podijeljeni na 79 općina, dok je RS podijeljena na 62 općine. Procjenjuje se da u Bosni i Hercegovini živi 3.843.126. stanovnika (Gregurek i Vidaković, 2008). Daytonski je mirovni sporazum regulisanje carina i bankarstva smjestio na središnju državnu razinu, dok je entitetima i kantonima povjerio fiskalnu politiku. Na privredni razvoj BiH utiču dva vanjska faktora: prvi predstavlja proces globalizacije svjetske ekonomije, u što spada i Washingtonski konsenzus kojim se stvara temelj za tretman zemalja u tranziciji te njihovu transformaciju u tzv. male otvorene ekonomije, dok je drugi Daytonski mirovni sporazum iz 1995 (Kasumović i Mehović-Kalajdžić, 2013).

Kretanje kapitala unutar i izvan zemlje i vanjska trgovina su oslobođeni ograničenja u jednoj maloj otvorenoj ekonomiji poput ekonomije BiH. U takvim se uslovima svaku domaću potražnju u nedostatku domaće proizvodnje zadovoljava uvozom, na temelju čega proizvođači imaju izbor između domaće i strane proizvodnje, te biraju onu koja im omogućava povećanje vlastite koristi u granicama raspoloživog dohotka. Ipak, njihov pristup međunarodnim tržištima proizvoda nije izravan, već se njih opskrbljuje kroz posrednike, čija funkcija leži u olakšavanju prodaje robe proizvođačima, te postupka nabave robe kupcima (Kasumović i Mehović-Kalajdžić, 2013).

Broj posrednika u lancu distribucije postaje ključnim pri procesu određivanja cijena, jer su one zapravo najvažniji uslov pod kojim sudionici izvršavaju razmjenu na tržištu. Uvjeti konkurencije koji na određenom tržištu vladaju uvelike utiču na oblikovanje na tom istom tržištu. Na taj se način u oligopolnim i monopolnim tržišnim strukturama pojavljuje određen broj preduzeća koja posjeduju moć uticaja na cijenu proizvoda ili usluga što je razlog zbog kojeg se takva tržišta u ekonomskoj teoriji naziva nesavršenima (Kasumović i Mehović-Kalajdžić, 2013).

U prethodnoj deceniji desila su se burna kretanja na tržištu maloprodaje. U nedostatku novijih istraživanja, FMCG tržište u Bosni i Hercegovini bit će predstavljano na primjeru rada Soče-Kraljević (2009). Najdominantniji kanal distribucije i dalje je onaj koji se temelji na malim trgovinama te na uličnim tržnicama i prodavačima. Proces okrupnjavanja domaćih

većih trgovaca tek predstoji. Potrebno je da se paralelno sa ovim procesom obezbjeđuje te se sa ovim procesom očekuje i ulazak velikih stranih trgovačkih lanaca.

Promet u distributivnoj trgovini u Bosni i Hercegovini 2011. godine je iznosio preko 810 miliona KM. Promet u trgovini na malo (kada se izuzmu trgovina motociklima i motornim vozilima) iznosi 18,3% ukupne trgovine. Trgovina na veliko (kada se isključe trgovina motociklima i motornim vozilima) u ukupnoj trgovini sudjeluje sa oko 63,7% (Soče-Kraljević, 2009).

Udio velikih prodajnih formata iz godine u godinu je u porastu, dok je udio uličnih kanala i ostale prodaje u konstantnom opadanju. Ovdje je važno naglasiti i činjenicu da se i dalje preko polovine od ukupne potrošnje za domaćinstvo u Bosni i Hercegovini obavlja u tradicionalnim trgovinama s minimarketima i pultom. Ipak, iskustva iz drugih zemalja ukazuju da će se taj postotak u narednom periodu smanjivati (Soče-Kraljević, 2009).

Okrupnjivanje maloprodaje je dinamičan proces koga smo svjedoci i u Bosni i Hercegovini (otvaranje novih prodajnih centara, preuzimanje lanaca, ulazak regionalnih i međunarodnih lanaca na tržište). Iako je zadatak da se na tržištu Bosne i Hercegovine jednoznačno identifikuje pet vodećih maloprodavača, kombinirani tržišni udio pet vodećih trgovaca na malo u 2010. godini procijenjen je na oko 15 posto. Podaci iz ad hoc istraživanja, provedenog na reprezentativnom uzorku 1.500 građana starijih od pet godina iz septembra 2008. pokazuju da je odlazak u shopping centre treći po redu izbor načina na koji građani Bosne i Hercegovine provode svoje slobodno vrijeme (odmah nakon slušanja muzike i gledanja televizije) (Soče-Kraljević, 2009).

Konzum u Bosni i Hercegovini posjeduje deset vrsta objekata različitih veličina, počevši od najmanje radnje "KONZUM" koja ima prodajnu površinu do 300m<sup>2</sup>, 3000-5000 artikala i do 30 parking mjesta, pa sve do "KONZUM extra" od preko 5000m<sup>2</sup> prodajnog prostora i preko 40000 artikala. Najveći udio u BiH 2006. godine je imao Interex, sa 5,8% udjela na tržištu. Njega slijede: VF Komerc (3,7%), Tropic Centar (2,6%), Bingo (2,4%), Mercator (1,8%), Omega (1,7%) i Merkur (1%). Najveći tržišni udio 2010. godine imao je Agrokor, vlasnik trgovačkog lanca Konzum (6,56%), a iza njega dolazi Intermacrche (Interex) sa tržišnim udjelom od 3,67% (Soče-Kraljević, 2009).

Zanimljiv je podatak da su 2011. godine, u kojoj je rast BDP iznosio 2%, nezaposlenost 28%, inflacija 2%, te u kojoj je kupovna moć iznosila svega 17% evropskog prosjeka, neki trgovački lanci profitirali više od drugih te zabilježili rast tržišnog udjela. Bingo i Konzum su zabilježili najveći rast tržišnog udjela (oko 20%), dok je jedan od razloga za taj uspjeh sigurno širenje maloprodajne mreže, dakle investicija u nove prodajne objekte. Rast Konzuma prvenstveno se događao u Federaciji, dok Bingo svoj rast duguje ponajprije povećanju tržišnog udjela u Republici Srpskoj (Soče-Kraljević, 2009).

U Bosni i Hercegovini se maloprodajno tržište u sve većoj mjeri fokusira na kopiranje obrazaca iz drugih evropskih zemalja. To potvrđuje i podatak iz 2011. prema kome 10

najvećih trgovaca uzima 45% tržišnog udjela, što predstavlja 8% povećanja u odnosu na prethodnu godinu, te čak 40% povećanje u zadnjih 5 godina. U tržišnoj trci između velikih i malih, veliki polako ali kontinuirano potiskuju male tradicionalne trgovine, čemu u prilog najbolje govori podatak da su supermarketi i hipermarketi u posljednjih 5 godina povećali svoj udio za čak 50%. Maloprodaja Bosne i Hercegovine je 2012. godine zabilježila rast prometa od 3,9%, što je, kada se u obzir uzmu rast cijena goriva i ukupna inflacija, bilo dovoljno za tek neznatan rast (Soče-Kraljević, 2009).

Spoznaje do kojih se došlo kroz analizu tržišta lične potrošnje u Bosni i Hercegovini, omogućile su predviđanje budućih oblika tržišnih struktura posrednika. Neka od tržišta su pokazala tendenciju sve veće koncentracije tržišne moći postojećih posrednika, što znači da će u budućnosti nastati nova oligopolna tržišta, dok druga, uglavnom monopolna tržišta, u većem ili manjem omjeru obećavaju uklanjanje pravnih prepreka za ulazak novih posrednika na tržišta (Kasumović i Mehović-Kalajdžić, 2013).

U BiH maloprodaji nastupile su velike promjene u prethodnih nekoliko godina, te se ove promjene ogledaju u rastućem jačanju tržišnog položaja trgovačkih lanaca, hipermarketa i velikih supermarketi, te u nestajanju malih, klasičnih trgovina kao i promjenama u navikama potrošača. Rast trgovačkih centara i tendencije povezivanja komplementarnih robnih grupa su omogućili stvaranje novih velikih trgovina mješovite robe kao što su supermarketi. Udio hipermarketa i supermarketi se od 2007. godine konstantno povećava na tržištu, što šteti tradicionalnim trgovinama i minimarketima (Kasumović i Mehović-Kalajdžić, 2013).

Ipak, tradicionalne trgovine i minimarket i dalje igraju važnu ulogu na tržištu, unatoč činjenici da je njihov zbirni udio već u 2010. godini pao ispod 50%, dok se cash-and-carry formati uopšte ne razvijaju. Najveći broj novootvorenih supermarketi je zabilježen u 2009. godini, unatoč činjenici da je taj proces otpočeo još 2007. godine, što je uvelike doprinijelo porastu udjela velikih formata u odnosu na male tradicionalne trgovine. Maloprodajno tržište BiH je u 2006. i 2007. bilo usitnjeno. Njega je obilježavalo postojanje velikog broja konkurenata sa manjim tržišnim udjelima, pa je tako tržišni udio sedam najvećih trgovačkih lanaca u tom razdoblju iznosio svega 19% (Kasumović i Mehović-Kalajdžić, 2013).

Neki od poznatijih regionalnih trgovačkih lanaca na tržištu BiH su ostvarivali veće tržišne udjele tako što su otvarali svoje velike formate (Tuš), dok su drugi korištenjem metode akvizicije preuzeli manje i već uhodane lance, što je bilo karakteristično za Mercator i Konzum (Kasumović i Mehović-Kalajdžić, 2013).

Ulazak stranih regionalnih lanaca (Tuš, Mercator, Konzum) na bosanskohercegovačko tržište omogućio je sve veću konsolidaciju i koncentraciju tržišta. U ovom slučaju koncentracija podrazumijeva natproporcionalan rast velikih trgovačkih preduzeća u odnosu na manja, čiji se broj smanjuje kao rezultat rasta koncentracije. Koncentracija je također rezultirala porastom tržišnih udjela manjeg broja preduzeća. Tako se od 2008. godine do danas 3-4 vodeća lanca smjenjuju na prva tri mjesta. Na temelju rezultata istraživanja agencije Gfk, Bingo i Konzum su 2011. godine zabilježili najveći rast tržišnog udjela (oko

20%), a jedan od razloga navedenog uspjeha predstavlja i širenje maloprodajne mreže, tačnije investiranje u nove prodajne objekte. Dok je Konzum u FBiH intenzivnije rastao, Bingo svoj rast duguje prvenstveno povećanju tržišnog udjela u RS-u. To je razlog zbog koga je 2011. godine top 10 trgovaca zauzimalo 45% tržišnog udjela, što je za 8% više u odnosu na prethodnu godinu, te 40% više u odnosu na prethodnih pet (Kasumović i Meholić-Kalajdžić, 2013).

Fokus maloprodajnog tržišta u Bosni i Hercegovini sve je više skrenut ka drugim evropskim zemljama i susjednim zemljama. Prema procjenama, 50% prehrambenoga maloprodajnog tržišta razvijenih evropskih zemalja će biti kontrolisano od samo 50 poslovnih grupa što se je zapravo posljedica strategije akvizicije. Navedeno se prije svega tiče Njemačke, Francuske i Velike Britanije. Rubni dio Evropske unije, dakle mediteranske zemlje poput Italije, Španije i Grčke imaju znatno niže nivoe koncentracije, te će generator povećanja stepena trgovine primarno biti ekonomski razvoj. Procesi koji se odvijaju u razvijenoj evropskoj maloprodaji su: (1) više podjela i sporiji rast; (2) manje nacionalnih, a više internacionalnih trgovaca; (3) manji broj trgovina a više prodajne površine; (4) manje nezavisnih, a više podružničkih trgovaca; (5) manje zaliha, a više usluga kupcima; (6) niži promet po kvadratnom metru prodajne površine a veće marže (Benić, 2009).

Također, prema Kasumović (2013), na temelju prisutnih maloprodajnih trendova u evropskim i susjednim zemljama moguće je pokazati put kojim će se odvijati daljnji razvoj tržišta hrane i bezalkoholnih pića u Bosni i Hercegovini. Trend sve veće tržišne moći i koncentracije pet vodećih trgovačkih lanaca u Bosni i Hercegovini vodi ka stvaranju oligopolne tržišne strukture posrednika na tržištu hrane i bezalkoholnih pića. Ovakvo predviđanje navodi na zaključak da će ubuduće više od pola izdataka za nabavu proizvoda i usluga lične potrošnje za bosanskohercegovačka domaćinstva realizirati upravo kroz monopolna i oligopolna tržišta. Naime, kada se postojećim izdacima od 26,3% dodaju izdaci na tržištu hrane i bezalkoholnih pića koji iznose 31,9%, domaćinstva u BiH bi 58,2% ukupnog proračuna namijenjenog za kupovinu usluga i proizvoda na tržištu osobne potrošnje realizirala na oligopolnim i monopolnim tržištima, uz nepromijenjene uslove na ostalim tržištima.

Intenzivan razvoj maloprodaje u Bosni i Hercegovini prethodne je decenije bio potaknut promjenom od tradicionalnog tržišta malih prodavaonica prema modernijem tržištu, koga karakteriziraju hipermarketi i supermarketi. Razdoblje od 2008. do 2010. godine bilo je obilježeno nestabilnostima: počelo je 2008. godine sa inflacijom, nakon koje su uslijedile recesija i finansijska kriza. Maloprodaja u Bosni i Hercegovini počela se oporavljati tijekom 2010. godine, unatoč činjenici da je gospodarstvo nastavilo stagnirati. Maloprodaju u BiH u razdoblju do 2015. godine očekuju rast i razvoj s niske početne pozicije, budući da se Bosna i Hercegovina 2010. godine našla na začelju tržišta istočne Evrope. Konzum je u BiH i dalje zadržao vodeću poziciju u trgovini na malo. Ostali konkurenti nisu bili u mogućnosti pratiti njegovu strategiju rasta. Za razliku od svojih najvećih konkurenata, poput Mercatora, Interexa, Binga, Fisa, Robota i ostalih, Konzum pored izgradnje vlastitih prodavnica

unajmljuje i agresivno preuzima ostale trgovce na malo. Nezavisni trgovci na malo tijekom 2009. i 2010. godine su bili suočeni sa problemima. Nezavisni hipermarketi i supermarketi našli su se pod pritiskom za spajanje ili preuzimanje od strane velikih trgovačkih lanaca. Mali nezavisni trgovci nisu predstavljali mete za preuzimanje, što je dovelo do toga da su morali staviti "ključ u bravu" ili se fokusirati na određenu nišu. Pored konsolidacije koju je moguće primijetiti u cijeloj Istočnoj Evropi, Euromonitor je za prethodnu deceniju u BiH najavio tri važna trenda: razvoj privatnih robnih marki, ulazak stranog kapitala te suzbijanje trgovine na crno (Jelčić, 2014).

### **3. NASTANAK I RAZVOJ FMCG**

Prema Gudlin (2021), u narednim godinama tržište robe široke potrošnje širom svijeta će kontinuirano rasti. U robu široke potrošnje (eng. FMCG - Fast Moving Consumer Goods) spadaju proizvodi koji se brzo prodaju i po relativno niskoj cijeni proizvode. Ova vrsta robe ima kratak rok trajanja zbog unaprijed definisanog vremena trajanja proizvoda ili zbog velike potražnje potrošača. U robu široke potrošnje većinom spadaju zapakovana hrana, piće, lijekovi bez recepta, toaletne potrepštine i drugi potrošni materijal. U današnje doba prisutno je i veliko online tržište koje je poznato kao zajednica brendova koji su stvorili potražnju za ovim tipovima proizvoda širom svijeta. Faktori poput povećanja raspoloživog dohotka većine pojedinaca te laka dostupnost proizvoda prvenstveno pokreću tržište. Urbanizacija sa brzim tempom u zemljama u razvoju ostala je ključni faktor koji je odgovoran za visok CAGR tokom prognoziranog perioda. Pojedinci su uz visok raspoloživi prihod razvili nivo svijesti o brendovima, što je dovelo do nastanka unosnih mogućnosti za vodeće igrače na tržištu. Svijest o brendu dovela je i do sve češćeg falsifikovanja proizvoda, što je jedan od sputavajućih faktora za rast tržišta.

#### **3.1. Vrste FMCG industrije**

Ono što svaka prosječna osoba poznaje pod pojmom robe široke potrošnje jest roba koju koriste pojedinci ili obitelji gotovo na svakodnevnoj bazi. Robe široke potrošnje i količine koje se prodaju u svakoj zemlji značajne su jer pokazuju razinu životnog standarda stanovništva, a omogućuje i ocjenu ukusa i karakteristika društva o kojem je riječ. Takva vrsta robe ima za cilj zadovoljavanje potrošačkih potreba pojedinca. Tu se podrazumijevaju prehrambene namirnice i razna neprehrambena roba koja se uglavnom nalazi u velikim trgovačkim lancima, malim prodavaonicama te svim ostalim prodajnim mjestima na kojima je njihova prodaja moguća i dozvoljena. Važno je razlikovati robu široke potrošnje od poluproizvoda. Poluproizvodi su proizvodi namijenjeni za daljnju obradu u proizvodnim procesima, dok je roba široke potrošnje gotov proizvod namijenjen krajnjem potrošaču (Erceg, 2021).

Prema Meleru (2005) glavna podjela roba široke potrošnje je na: netrajne, polutrajne i trajne. Netrajni proizvodi za široku potrošnju – to su uglavnom prehrambeni proizvodi koji su

namijenjeni za konzumaciju odmah – na primjer sladoled, čokolada, kruh. Polutrajni proizvodi za široku potrošnju – to su proizvodi koji imaju određenu trajnost ali su relativno brzo potrošni – na primjer obuća i odjeća koja se tijekom vremena istroši. Trajni proizvodi za široku potrošnju - to su oni proizvodi koji se mogu koristiti više puta tokom dugih perioda – na primjer automobil, bicikl, namještaj.

Trgovci obično klasifikuju robu široke potrošnje na osnovu vrste odluke o kupovini. Različite marketinške strategije i instrumenti se koriste za plasiranje proizvoda i usluge koje pripadaju različitim klasama robe. U tom smislu postoje tri temeljne vrste (Grabner-Krauter, 2018):

1. Potrošna roba je ona koju potrošač obično kupuje često, impulsno, uz malo vremena i truda utrošenog na proces kupovine. Primjeri uključuju: pastu za zube, novine, čokoladice i sl.. Praktični proizvodi obično imaju niske cijene, a trgovci ih postavljaju na mnogo lokacija kako bi bili lako dostupni kupcima.

2. Kupovna roba su rjeđe kupljeni proizvodi i usluge široke potrošnje. Potrošač, u procesu odabira i kupovine, obično pažljivo upoređuje na osnovu kao što su prikladnost, kvalitet, cijena i stil. Primjeri uključuju namještaj, bolju haljinu ili medicinsku i stomatološku njegu za koju je potrošač spreman potrošiti dosta vremena i napor u prikupljanju informacija o relevantnim atributima proizvoda. Nekoliko maloprodajnih objekata je uobičajeno posjećeno. Trgovci obično distribuiraju svoje proizvode na manje prodajnih mjesta, ali nastoje pružiti dublju prodajnu podršku kako bi pomogli kupcima u njihovim naporima upoređivanja (Grabner-Krauter, 2018).

3. Specijalna roba je visokorizična, skupa i vrlo rijetko se kupuje. Ovakva roba ima jedinstvene attribute ili druge karakteristike koje ih čine posebno važnim za kupca i zahtijevaju opsežnu odluku o kupovini. Potrošači se posebno trude kako bi kupili proizvode poput specifične marke i vrste automobila, slike poznatih umjetnika, te usluge specijalista. Proizvodi u ovoj kategoriji trebaju vrlo specijaliziranu maloprodaju koja će osigurati visok nivo usluga proširenih proizvoda i prije i nakon prodaje (Grabner-Krauter, 2018).

Ovi proizvodi, poput ostalih, kreću se od proizvođača, ka trgovinama i na kraju do potrošača kroz konala distribucije. Zbog toga je u idućem poglavlju važno objasniti kanale distribucije u FMCG industriji, te predstaviti i opisati prodajna mjesta u sklopu kojih se prodaju FMCG proizvodi.

### **3.2. Vrste kanala FMCG industrije**

Kao što je prethodno navedeno, u svom opštem značenju distribucija predstavlja fizičko kretanje zaliha sa mjesta proizvodnje do trgovca na malo, nakon čega one dolaze u posjed potrošača. Kao takva ona je podijeljena na u dvije faze: (1) distribuciju klijentima u prodavnici; (2) distribuciju kao element trgovinskog marketinga (Barin, 2009).

Distribucija je od ključne važnosti za uspjeh FMCG kompanija. Ona osigurava isporučivanje proizvoda robne marke do kupaca u pravoj količini, u pravo vrijeme i na pravom mjestu, u dobrom stanju i po konkurentnoj cijeni, te i dalje predstavlja izazov za trade marketing i odjel za distribuciju u kompanijama. Također, distribucija je važna za poslovanje partnera, uključujući nezavisne distributere, te odnos sa njima koji je zasnovan na principu uzajamnog profita (Barin, 2009).

FMCG kompanije u pogledu distribucija imaju tri cilja: (1) Dostupnost brendova - krajnji potrošači mogu kupiti proizvode samo ako su oni na policama. Pravi brendovi trebali bi biti na pravom prodajnom mjestu u pravo vrijeme. Raspoloživost brendova treba odražavati profil kupaca iz svake oblasti; (2) Kvalitet proizvoda - potrebno je da kompanije osiguraju da potrošači imaju najbolje proizvode u pogledu svježine, izgleda pakovanja i kvaliteta; (3) Efikasna distribucija iz gledišta cijena - stvaranje dostupnosti i kvaliteta proizvoda ima važnu ulogu u efikasnoj distribuciji. Bolja distribucija pomaže u smanjenju troškova, lošim ulaganjima u previše zaliha proizvoda, povećavanju profita i poboljšavanju komunikacije za svaku osobu uključenu u distribuciju (Barin, 2009).

Distribucija u FMCG industriji dijeli se na dvije vrste (Barin, 2009):

1. Direktna distribucija ili direktna isporuka na prodajna mjesta - u ovom slučaju kompanije kontrolišu distribuciju robe direktno trgovcima na malo ili preko ekskluzivnih distributera. Ovaj oblik distribucije nudi sljedeće zajedničke koristi: (a) Jednostavna i direktna distributivna linija; (b) Stalna bilateralna komunikacija sa i od trgovaca. Budući da je ovaj oblik distribucije jednostavan, smanjuje se količina robe koja prolazi kroz nekoliko veza i održava izgled proizvoda. Izvršavanje direktne distribucije trgovcima omogućava direktnu interakciju sa svim sudionicima u lancu snabdijevanja (Kotler, 2000).

2. Indirektna distribucija - uključuje posrednika koji isporučuje proizvode trgovcu na malo. FMCG kompanije ne kontrolišu sve aspekte distribucije brendova. Indirektna distribucija dešava se kada postoji kontrola čitavog lanca snabdijevanja; dakle kontrolne prolaze do cash-and-carry veletrgovca ili maloprodaje kako bi proizvodi bili dostupni na adresi trgovca na malo (Kotler, 2000).

Ovi posrednici su više specijalizovani na određenim tržištima. Oni fokusiraju svoje napore na jednu određenu vrstu trgovinskog kanala. Trgovinski kanal grupiše svoje klijente prema njihovih zajedničkim karakteristikama, kao što su: tip izlaza, asortiman proizvoda, politika cijena, tip potrošača, ciljevi i strategije itd (Barin, 2009).

Što se tiče konkretno tipova distribucijskih kanala u FMCG industriji, potrebno je da slični klijenti budu grupisani u trgovačke kanale kako bi se omogućila specijalizacija resursa kompanije te kako bi se bolje razumjelo poslovanje klijenata koji odgovaraju određenom tipu trgovinskog kanala. Trgovački kanali u FMCG industriji namijenjeni su prodajnim mjestima razvrstanim u sljedeće tri temeljne kategorije: (1) Trgovine namirnicama; (2)



Trgovine pogodnostima (eng. Convenience outlet); (3) HoReCa outleți (hotel/restoran/catering poslovnice) (Barin, 2009).

Na kraju je još potrebno navesti i klasifikaciju namirnica koja je ključna za distributivne kanale u FMCG industriji. Postoji raznolik asortiman robe, a kupci u outlețe uglavnom dolaze sa listom proizvoda koje žele kupiti. U slučaju da ne nađu navedene proizvode, oni traže drugog trgovca. Prema proizvodima/namirnicama koje nude, trgovine se dijele na sljedeće (Barin, 2009):

1. Diskont - ovdje glavnu kategoriju proizvoda predstavljaju "suhi" proizvodi (konzervirani, šećer, brašno itd). Diskonti su samoposluge sa smanjenim asortimanom proizvoda, u koji spadaju jedan do dva brenda ili područja proizvoda. Oni su smješteni u urbanim i/ili stambenim područjima. Trgovačka površine diskonta kreće se od 300 do 2.500m<sup>2</sup> (Kotler, 2000).

2. Hipermarket - samoposluživanja sa najmanje 10 platnih pultova. Ključna kategorija ovdje je FMCG roba. Karakterizira ih agresivna strategija određivanja cijena. Nalaze se u graničnom dijelu gradova. Trgovačka površina im je veća od 2.500m<sup>2</sup> (Kotler, 2000).

3. Opće prodavnice - karakterizira ih šalterski servis sa mogućnošću samoposluživanja. Imaju manje od 5 platnih pultova. Glavna kategorija proizvoda ovdje je FMCG roba. Oni se obično nalaze u stambenim područjima. Trgovačka površina im je manja od 1.500m<sup>2</sup>. Prostor je smanjen, a police su manje organizovane (Kotler, 2000).

4. Supermarket - samoposluživanje sa najmanje 5 platnih pultova. Osnovne kategorije ovdje čine svježi i suhi proizvodi. Posjeduje širok asortiman proizvoda. Smješten je u urbanim, obično stambenim područjima. Trgovačka površina se kreće od 300 do 2.500m<sup>2</sup>. Robe se raspoređene i organizovane na policama po grupama (Barin, 2009).

Postoji i klasifikacija prema pogodnostima, gdje različiti oblici trgovine nude specifične prednosti, poput jednostavne i pristupačne lokacije ili opsežnog radnog rasporeda. Trgovine u ovoj klasifikaciji prodaju razne kategorije proizvoda, ali relativno malo tipova. U njih spadaju sljedeće (Kotler, 2000):

1. Trgovine pogodnostima (eng. Convenience store) - u njima su ključni proizvodi koji su namijenjeni neposrednoj potrošnji/potrebama - čips, bezalkoholna pića, novine, duhan, slatkiši. Proizvodi su dostupni na blagajni ili na samoposluživanju, često na dugo radno vrijeme. Cijene se mijenjaju, ali imaju tendenciju da budu iznad prosječnog nivoa. Nalazi se u stambenim zonama, u blizini kuća. Imaju smanjenu trgovačku površinu, generalno 300m<sup>2</sup> (Barin, 2009).

2. Kiosk - ovdje su ključne kategorije slatkiši, čips, bezalkoholna pića, duhan, novine, pokloni i slično. Nalaze se na promjenjivim površinama, uglavnom manjim od 50m<sup>2</sup>. Mogu raditi kao franšize u hotelima, što može uticati na merchandising. Nedostatak prostora može

ograničiti mogućnosti trgovanja. Ključne lokacije su pješačke zone, stanice i ostala područja sa velikim prometom (Barin, 2009).

3. Benzinske pumpe - osnovna njihova namjena je prodaja goriva. Većina ih prodaje čak i hranu, slatkiše, duhan, novine itd. Često rade u sistemu sličnom kao trgovine pogodnostima. Prehrambeni proizvodi ovdje se uglavnom prodaju po visokim cijenama. Ključne lokacije ovdje su na magistralnim putevima, kako u gradskim tako i u ruralnim područjima. U većini slučajeva to su samoposluživanja na kasi (Barin, 2009).

4. Ulični prodavači - nemaju stalnu lokaciju. Prodaju proizvode za neposrednu potrošnju.

Na kraju postoji i HoReCa klasifikacija. Kao što je već navedeno, to su mjesta na kojima potrošači plaćaju piće, hranu, smještaj ili zabavu, te gdje su podložni impulsnoj potrošnji. Navedeni se dijele na sljedeće (Barin, 2009):

1. Barovi - Glavne kategorije ovdje su alkoholna i bezalkoholna neposredna potrošnja. Prodaju vrše konobari ili se vrši na šalteru, na kojem je često moguće kupiti i duhanske proizvode. Smješteni su u trgovačkim ili stambenim područjima, urbanim i ruralnim. Trgovačka površina im je smanjena (Kotler, 2000);

2. Mjesta rekreacije - pružaju usluge rekreacije i zabave. Potrošači posjećuju ova mjesta većinom radi opuštanja. Smještena su u urbanim i trgovačkim područjima. Odmarališta mogu biti van gradova, u ruralnom područja ili u blizini plaža (Kotler, 2000).

3. Disko - ova mjesta počinju svoju aktivnost u sumrak, i imaju duže radno vrijeme. Glavna atrakcija ovdje su muzika i ples. Prodaju se alkoholna, bezalkoholna pića i duhanski proizvodi. Robna dostignuća obično su personalizovana (Kotler, 2000).

4. Restorani - pružaju široku paletu proizvoda koji se pripremaju odmah nakon potrošnje. Potrošači provode dugo vremena na ovim lokacijama. Nalaze se u trgovačkim/stambenim zonama (i u urbanim i u ruralnim područjima). Prodaju ograničen asortiman proizvoda, uglavnom premium brendova (Kotler, 2000).

FMCG preduzeća u današnje doba rade u okruženju sve veće složenosti proizvoda, zbog tehnološkog razvoja i rastućih ekonomskih, društvenih i političkih pritisaka. Strateški orijentisana preduzeća shvataju da je ključni ečement dugoročnog poslovanja povećanje međuzavisnosti. Ova proaktivna preduzeća razumiju da se jaka dugoročna profitabilnost može postići stvaranjem i promicanjem pozitivnih odnosa, što dovodi do uzajamne koristi između članova kanala distribucije u FMCG industriji (Barin, 2009).

### **3.3. FMCG industrija u svijetu**

Međunarodna razmjena robe i usluga obuhvata čitav svijet, te se u sklopu nje uspostavljaju odnosi između poslovnih ljudi iz cijelog svijeta, koji se razlikuju međusobno na temelju

činjenice da imaju različita shvatanja, predstavljaju različite ekonomske snage, običaje, interese i drugo (Andrijanić, 2005:11).

Svaka velika industrija za glavni cilj ima monopoliziranje globalnog tržišta. FMCG industrija je u tom smislu jedna od sigurnih industrija, što znači da će uvijek postojati i ostvarivati velike profite. Opće je poznato da je samo deset svjetskih multinacionalnih kompanija u vlasništvu najvećih svjetskih brendova, poput Coca Cole, PepsiCo, Celgos Mars, General Mills, Unilever, Johnson i Johnson, Proctor i Gamble, Nestle i Kraft. Ovakav monopol naziva se "iluzija izbora", što znači da potrošači nisu u mogućnosti odabrati druge prehrambene artikle. Druge kompanije takvim monopolom nemaju priliku sudjelovanja u tržišnom natjecanju (Gudlin, 2021).

FMCG industrija je profitabilna industrija, za koju svaki pojedinac predstavlja sigurnog korisnika. Ova industrija je promijenila svoj smjer kretanja. Prvobitne industrije rađene su sa ciljem proizvodnje hrane za stanovnike određenog mjesta. Razmjena hrane kao sirovine ili gotovog proizvoda nastala je dolaskom globalizacije (Gudlin, 2021).

Preduzeća koja rade na temelju međunarodne strategije profit stvaraju tako što svoje proizvode i usluge prodaju na tržištima na kojima domaći konkurenti ne proizvode te proizvode i usluge ili nisu u stanju da ih proizvedu dovoljno jeftino i kvalitetno. Ovdje je važan pojam međunarodnog menadžmenta, što je zapravo proširivanje izvođenja menadžerskih aktivnosti izvan državnih granica te on zapravo predstavlja postizanje strateških ciljeva preduzeća kroz proširivanje menadžerskih aktivnosti sa ciljem ostvarivanja poslovanja u različitim državama. Nakon što preduzeće obavi analizu potencijala i stepena spremnosti za međunarodne operacije, kao i analizu uslova za nastup na nekom tržištu, donosi se odluka o primjeni jedne od međunarodnih strategija. Primjena međunarodne strategije ima smisao u slučaju da preduzeće posjeduje određene konkurentne prednosti koje nemaju domaći konkurenti na nekom tržištu u inostranstvu, te ako se preduzeće suočava sa relativno slabim zakonskim ograničenjima ulaska na odabrano tržište (Lazibat i Kolaković, 2004:43).

Ovo je važno zbog činjenice da je današnji svijet u velikoj mjeri postao globalna trgovina. Čitav svijet je povezan a profitabilne namirnice kruže u lancu opskrbe. Međunarodno tržište za cilj ima razmjenu dobara između zemalja radi ostvarivanja balansa u dostupnosti svih osnovnih usluga i roba. FMCG industrija prepoznata je kao industrija za ostvarivanje velikih profita i ulaganja. Smatra se da će razvoj ove industrije smanjiti glad i siromaštvo u svijetu, budući da cilj svake države leži u povećanju izvoza svojih prehrambenih proizvoda na međunarodno tržište. Postoji nekoliko faktora koji motivišu preduzeća da putem izvoza izađu na strana tržišta. Kao najvažnije motive, prema Lazibat *et al.* (2020: 191), moguće je navesti povećanje profitabilnosti, povećanje proizvodnosti rada i diverzifikaciju aktivnosti.

Kako tvrdi Andrijanić (2005), jednu od pozitivnih strana dostupnosti hrane i drugih roba iz raznih dijelova svijeta predstavlja proces trgovine u kome je domaći proizvođač u mogućnosti da sve rizike prebaci na inozemnog posrednika. Ovaj način pogoduje domaćim

preduzetnicima, budući da su njime odabrani posrednici koji imaju već uhodano i prepoznato globalno tržište. Kroz prodaju robe vanjskotrgovinskom preduzeću koje nije specijalizirano (ako se radi o poslovima kod kojih posredničko vanjskotrgovinsko preduzeće radi za svoj račun i u svoje ime) proizvođač robe iz svog poslovanja isključuje sve finansijske i druge rizike koji prate robu tijekom ostvarenja vanjskotrgovinskog posla od njegova početka do svršetka (Andrijanić, 2005: 35).

FMCG industrija je od strane globalnih industrija prepoznata kao jedan od glavnih izvora zarade. Uz pomoć proučavanja psihologije, vrhunskog marketinga i subliminalnih poruka stvorena je ovisnost o konzumiranju nezdrave i nepotrebne hrane i pića, zbog čega velike svjetske kompanije vode glavnu riječ kod opskrbe umjetne hrane diljem svijeta. Dok se ove procese i dalje proširuje i dok oni poput paukove mreže stvaraju ovisnost o kupnji, domaća privreda s druge strane nerijetko propada (Komorski, 2018).

FMCG industrija u prošlosti je u svijetu dobivala manje pažnje, zbog rasprostranjenog uvjerenja da je njena marža bila preniska za troškove i napor koji zahtijeva. Jedan od prvih uspjeha na svjetskom tržištu ova je industrija doživjela u Indiji. Primjer toga je i činjenica da se broj FMCG proizvoda u Indiji povećao za 12% te dosegao 43 USD milijardi prihoda do 2013. i nešto manje od 74 milijarde prihoda do 2018. godine (Siluvaidurai i Mexon, 2022).

I u drugim zemljama, a naročito u Sjedinjenim Državama, gdje dominira ekonomija, FMCG industrija se širi. Primjer navedenoga je i činjenica da iz nje potiče znatan broj najpoznatijih FMCG kompanija na svijetu, poput: Sara Lee, Nestle, Unilever, Procter i Gamble, Coca-Cola, Carlsberg, Kleenex, General Mills, Pepsi, Mars, Nirma, Dabur, Hirmani itd (Siluvaidurai i Mexon, 2022).

FMCG poslovanje nudi široku ponudu raznovrsnih potrošnih proizvoda na visokom nivou, dok su finansijski trošak i konkurencija među FMCG preduzećima u stalnom porastu. Svakodnevno izlaganje stotina preduzeća potrošačima donosi ogroman broj opcija. Većina FMCG prodavaca želi maksimizirati prihod dioničara povećanjem prodaje kroz kreativne marketinške inicijative. Vrhunske FMCG firme širom svijeta razlikuju se prema svojoj sposobnosti da obezbijede robu najveće potrošačke potražnje uz istovremeno podsticanje lojalnosti brenda i samopouzdanja (Siluvaidurai i Mexon, 2022).

Globalno, privlačenje i održavanje kupaca u današnje doba uvelike zavisi od FMCG brendova. Brendiranje robne marke FMCG proizvoda uključuje precizno postavljanje proizvoda i osiguravanje da se brend efikasno komunicira. Potrebno je i redovno istraživanje tržišta kao i održavanje historije brenda (Siluvaidurai i Mexon, 2022).

### **3.4. Pregled ekonomskog razvoja FMCG industrije u BiH**

Bosna i Hercegovina se od Daytonskog sporazuma sastoji od dva entiteta i distrikta Brčko, što u značajnoj mjeri komplikuje trenutni rad institucija. Na državnom nivou postoje

ministarstva za vanjsku politiku, unutrašnje poslove, ljudska prava i izbjeglice, Evropske integracije, vanjsku trgovinu i privredne odnose te civilna pitanja i komunikacije. Na entitetskom nivou na obje strane postoje ministarstva za zemljoradnju, industriju, finansije, zdravstvo itd. U Federaciji BiH također postoje ministarstva u svih deset Kantona, na što je potrebno dodati i ministarstva Distrikta Brčko. Navedeno je dovelo do institucionalnog haosa, nejasnih zaduženja, nesposobnosti djelovanja državnih organa u određenim područjima, puno većeg broja radnih mjesta koje zauzimaju etno-političari a ne stručnjaci itd. Za ovaj rad je možda najvažnija činjenica da je u oba entiteta za prehrambenu industriju (u kojoj se proizvodi velik dio FMCG proizvoda) zaduženo ministarstvo za industriju, dok je ministarstvo za zemljoradnju zaduženo za primarnu proizvodnju. Kako tvrde predstavnici između njih zajednički rad dobro funkcioniše - ipak, izjave ispitanih preduzeća navode da skoro nema kooperacije između ministarstava (GTZ, 2001).

U 2000. godini agrarni sektor doprinosio je oko 16% ukupnog državnog bruto prihoda, dok je ovaj doprinos 1992. iznosio 24,6%. Bosna i Hercegovina je zemlja neto uvoznik prehrambenih proizvoda. Uz mali broj izuzetaka, gotovo svi proizvodi se uvoze, prvenstveno mesni proizvodi, pšenica, voćni sokovi, mliječni proizvodi, šećer i ulje. Prema USAID (2000), za uvoz prehrambenih proizvoda svake se godine troši 1 milijarda DM, u što spadaju i neoficijelni uvozi. U prehrambenoj industriji skoro nema inostranih investicija, a zemljoradnja je većim dijelom privatno strukturisana. Nekolicina državnih preduzeća i dalje postoji u prehrambenoj industriji, dok sa druge strane postoji veliki broj preduzeća osnovanih nakon rata.

Proizvodnja se enormno smanjila kroz rat i transformaciju agrarne privrede. Moguće je primijetiti slična smanjenja u proizvodnji i kod drugih zemalja koje su u fazi transformacije. Razlozi za navedeno su propadanje velikog broja državnih firmi, visoka proizvodna cijena, te prekid i smanjenje podrške cijene kojime je omogućeno prilagođavanje cijena svjetskom tržišnom nivou. Ovdje je važno dodati i raskomadano imovinsku strukturu i propast tržišta prodajne strukture. Može se reći da zemljoradnja u Bosni i Hercegovini nazaduje kao posljedica rata. Procjenjuje se da šteta u zemljoradničkom sektoru koja je nastala ratom iznosi oko 4,54 milijarde US\$. U pojedinim područjima uništeno je 70% prerađivačkih postrojenja te je izgubljeno oko 60% stručnog fonda. Na kraju rata više od 237, 000 ha zemlje je bilo minirano. Prerađivačka industrija od 1995. radi samo sa oko 10% svojih kapaciteta. Proizvodnja je od početka 90-tih smanjena za ukupno 80%, čime se uvelike prekoračuje smanjena potražnja, koja je nastala smanjivanjem broja stanovnika od 15% te smanjenom kupovnom moći od 40% (GTZ, 2001).

Međunarodna je zajednica nakon Daytonskog sporazuma odobrila sumu od 5,1 milijardi US\$ za povratak izbjeglica i obnovu, od čega je oko 300 miliona bilo namijenjeno zemljoradničkom sektoru. Zemljama jugoistočne Evrope su u okviru Pakta za stabilnost odobrena daljnja sredstva za podršku Bosni i Hercegovini (99/00), iako isključivo u manjim okvirima. I pored podrške do danas je povećanje proizvodnje i dalje na relativno niskoj razini. Kada se poredi sa predratnim brojevima i stočarstvo je ponovno napredovalo samo u

malim mjerama. Od uvođenja Konvertibilne Marke (KM) u junu 1998., cijene prehrambenih artikala i poljoprivrednog materijala su relativno stabilne (kada se izuzmu sezonske varijacije), dok je pritisak na cijene u RS-u nešto veći nego u FBiH zbog djelovanja trgovine sa Srbijom (GTZ, 2001).

Promjene dodatnih carina je moguće potaći od strane raznih ministarstava ili privredne komore. Veće se carine u principu primjenjuju za one artikle koji se proizvode i u Bosni i Hercegovini. Ministarstvo industrije, na primjer, vrši procjene u kom se obimu određena roba proizvodi u zemlji. Potrebno je da prijedlog o tome kod kojih je roba potrebno promijeniti carinu bude zajednički podnesen nakon što se usaglasa dva ministarstva industrije, dva ministarstva zemljoradnje i državno spoljnotrgovinsko ministarstvo. Prijedloge se nakon usaglašavanja dostavlja Vijeću ministara, gdje se donose odluke. Ovi su postupci do sada trajali između 6-12 mjeseci. Najkomplikovanije je bilo usaglasiti entitete radi različitih interesa i proizvodnih struktura (Mujčinović, 2022).

Prema Mujčinović (2022), najveće probleme na području politike i administracije predstavljaju: (1) razilaženje zaduženja u zemljoradničkoj i prehrambenoj industriji; (2) teško usaglašavanje između ministarstava i institucija, entitetskih i državnih organa (npr. pitanja statistike, agrarne trgovine itd); (3) nedovoljna kooperacija između dva poljoprivredna i dva industrijska ministarstva u odnosu na kontrolu prehrambenih proizvoda te nejasna zaduženja u odnosu na istu kontrolu; (4) nedovoljan broj stručnjaka (postoji velik odliv školovanih kadrova iz BiH); (5) administrativne prepreke i nejasna zaduženja između nivoa države, entiteta, kantona, opština i distrikta Brčko; (6) nejasna definicija zadataka i uloga između javnog i privatnog sektora.

Ovdje je važno navesti i informacije preuzete od USAID-a (2000), kroz razgovore sa lokalnim ekspertima, prerađivačima i jednim trgovcem. Kao što je to slučaj i sa drugim jugoistočnim evropskim zemljama, tako je i u Bosni i Hercegovini spremnost veletrgovaca na intervju za uopštene studije bila vrlo mala. Od 35 nabrojanih veletrgovaca iz studije USAID-a, većina je navela kako trguje i domaćim i inostranim proizvodima. Ovi se veletrgovci većinom nalaze u Banjoj Luci, Sarajevu i Bihaću. Zbog velikih potreba za uvozom većina trgovaca ujedno su i uvoznici. Procjenjuje se da oko 20 preduzeća u industriji razvija 90% trgovine sa prehrambenim proizvodima.

Velika prerađivačka preduzeća u velikom broju slučajeva svoje proizvode prodaju u vlastitim maloprodajnim radnjama (većinom su to radnje pored samih fabrika u velikim gradovima), kao i veletrgovcima, supermarketima i velikim potrošačima (npr. hoteli, restorani itd). Mala prerađivačka preduzeća prodaju svoje proizvode malotrgovcima i veletrgovcima, kao i konzumentima iz bliže okoline (eventualno direktnom aktivnom dostavom trgovcima ili u sopstvenoj prodavnici). Uvoznici, koji također proizvode lokalno (npr. Meggle) sklapaju ugovore sa lancima supermarketeta i malim brojem distributera (Mujčinović, 2022).

Od kraja 90-ih je, prvenstveno u Sarajevu, na rubnim dijelovima grada, otvoren velik broj supermarketa zajedno sa nekoliko hipermarketa. U velike supermarketne spadaju: Mercator/Konzum, Bingo, Robot i drugi. Pored sopstvenih supermarketa, hipermarketi sadrže i integrisane iznajmljene prodavnice (npr. za odjeću), kao i kafiće i restorane. Do sada su hipermarketi građeni u velikim gradovima (Mercator Ložionička, Bingo City Centar Tuzla, Sarajevo, Mepas Mall Mostar, itd.), dok u većini manjih gradova postoje supermarketi (GTZ, 2001).

Pored supermarketa, u gradskim centrima i dijelom stambenim četvrtima postoji i značajan broj malih privatnih maloprodaja. U ovim prodavnicama opremljenost uređajima za hlađenje je često nepotpuna. To je razlog zbog koga male prodavnice ustvari predstavljaju nedostajuću kariku u lancu za hlađenje, te zbog čega su proizvodi sa dugim rokom trajanja i dalje u prednosti. Maloprodaja se nadalje odvija u gradovima i na pijacama, gdje se većinom vrši prodaja svježeg voća i povrća, zajedno sa proizvodima od mlijeka i mesa. Za maloprodaju i veleprodaju također su od važnosti i otvorena tržišta u blizini granica, koje se jednim dijelom koristi i za neoficijelnu trgovinu (npr. stočna pijaca u Bijeljini ili tržnica Arizona u Brčkom) (Mujčinović, 2022).

Prema podacima sa početka 2000-ih, potražnja za životnim namirnicama se smanjila te joj je promijenjena i struktura. Smanjenje potražnje se desilo na temelju smanjenja stanovništva za 15% te smanjenja kupovne moći za oko 40%. Unatoč smanjenoj potražnji, lokalna proizvodnja nije u mogućnosti pokriti unutrašnju potražnju, što je razlog za kvantitativno postojanje dobrih mogućnosti na domaćem tržištu za povećanjem proizvodnje i promociju lokalnih proizvoda. Ipak, ovdje je jednako važno da su želje potrošača, prerađivača, supermarketa i trgovaca opravdane u odnosu na rok trajanja, kvalitet, sigurnost kvaliteta, etiketiranje, pakovanje kao i dostupnu odnosno konstantnu dostavu. Bosna i Hercegovina u ovom slučaju još uvelike zaostaje za konkurentima iz Slovenije, Hrvatske i Mađarske (GTZ, 2001).

Prema GTZ (2001), veliki broj unutrašnjeg tržišta leži u činjenici da su, u poređenju sa uvoznim proizvodima, lokalni proizvodi izgubili atraktivnost, te da dijelom postoji sumnja u kvalitet istih. U sklopu navedene studije 75 konzumenata ispitano je o razlici između domaćih i uvoznih prehrambenih proizvoda. 62% ispitanika u Sarajevu lokalne proizvode smatra boljima, 54% smatra kvalitet lokalnih proizvoda boljim, dok samo 44% više voli ukus lokalnih proizvoda od uvoznih. 98% ispitanih smatra izgled i pakovanje uvoznih proizvoda atraktivnijima od domaćih. Samo 20% ispitanih u Banja Luci domaće proizvode smatra povoljnijima. 80% ih smatra kvalitetnijima, dok 72% ispitanika ukus lokalnih proizvoda smatra boljim od uvoznih. 76% ispitanika smatraju pakovanje i izgled uvoznih proizvoda boljim.

U lokalne proizvode koje su ispitanici kupovali tada spadaju: hljeb i pecivo, meso i mesni proizvodi, proizvodi od voća i povrća te dijelom mlijeko i mliječni proizvodi. Kod uvoznih proizvoda su prednjačili snack proizvodi, slatkiši, mlijeko i mliječni proizvodi (prvenstveno sir), dijelom kobasice, pića i hrana za bebe. Upitani o kvalitetu lokalnih proizvoda, ispitanici

su naveli i to da sigurnost prehrambenih proizvoda ovisi o kontroli kvaliteta, te strahu od dodatnih hemikalija i drugih sastojaka. Kao što je već navedeno, unutrašnje tržište štiti se uvoznim carinama (od 3/1998) i dodatnim carinama (9/1999). Važno je i navesti da su kod mnogih proizvoda naročito veliki dodatni porezi, te da je navedeno vjerovatno razlog velike zainteresovanosti za ilegalni uvoz (GTZ, 2001).

Prema GTZ (2001), buduće tržište, kada se izuzme par proizvoda domaćeg tržišta, i dalje nije moguće pokriti lokalnom proizvodnjom. Bosna i Hercegovina još prije rata nije bila u mogućnosti da kod većine proizvoda obezbijedi samoproduktivnost (kukuruz, govedina, pšenica, uljna sjemena, šećerna repa). Kod proizvoda kao što je babybeef, bobičasto voće i ljekovito bilje postojale su mogućnosti izvoza. Unatoč činjenici da je potražnja još jače opala, smanjenje proizvodnje je dovelo do većeg rascjepa između ponude i potražnje, što je potrebno pokriti uvozom.

#### 3.4.1. Segmentiranost FMCG-a u BiH

Bosna i Hercegovina, kao zemlja u razvoju, doživljava dinamične promjene na tržištu brze potrošnje. Segmentiranje ovog tržišta postaje ključni faktor uspjeha za kompanije koje se natječu u ovoj industriji. Segmentacija, proces dijeljenja tržišta na manje, definirane skupine potrošača, omogućuje tvrtkama da prilagode svoje marketinške strategije prema specifičnim potrebama i preferencijama svakog segmenta (Mujčinović, 2022).

FMCG sektor u BiH doživljava značajnu konkurenciju među različitim brendovima. Potrošačke navike su pod utjecajem socio-ekonomskih faktora, kulturnih razlika i regionalnih preferencija. Uz to, urbanizacija i tehnološki napredak mijenjaju način na koji potrošači kupuju i koriste proizvode široke potrošnje (Mujčinović, 2022).

Segmentacija potrošača u BiH u FMCG sektoru može se temeljiti na različitim kriterijima. Demografski faktori kao što su dob, spol, obrazovanje i prihod često se koriste kao osnova za segmentaciju. Geografski aspekti, poput urbanih i ruralnih područja, također igraju ključnu ulogu u razumijevanju potreba potrošača (Mujčinović, 2022).

No, ponašajna segmentacija je također važna. Navike kupovine, preferencije brendova i stupanj lojalnosti često formiraju različite segmente. Psihografski kriteriji, poput vrijednosti, interesa i stilova života, također pomažu u stvaranju jasnih segmenata potrošača.

Sposobnost razumijevanja potrošača na dubljem nivou omogućuje tvrtkama da prilagode svoje proizvode, cijene, distribucijske kanale i marketinške poruke prema specifičnim potrebama svakog segmenta. To može rezultirati boljim usmjerenjem marketinških kampanja, povećanjem lojalnosti potrošača te povećanjem tržišnog udjela (GTZ, 2001).

S obzirom na dinamične promjene u potrošačkim preferencijama, tehnologiji i ekonomskim uvjetima, budućnost segmentacije u FMCG industriji u BiH će vjerovatno biti usmjerena ka sve većem personaliziranju usluga i proizvoda. Analitika podataka će imati ključnu ulogu u



razumijevanju potrošačkih potreba i pružanju odgovarajućih rješenja za svaki segment (Mujčinović, 2022).

Segmentiranje u FMCG sektoru Bosne i Hercegovine ostaje ključni element uspješnog poslovanja za kompanije u ovoj industriji. Razumijevanje potreba potrošača omogućuje tvrtkama da prilagode svoje strategije kako bi ostvarile dugoročan uspjeh na tržištu širokih potrošačkih dobara (Mujčinović, 2022).

## **4. ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST KLIJENATA**

Već je navedeno da se u današnje doba poslovanje temelji na konkurenciji, dakle takmičenju s poznatim proizvodima i proizvođačima čiji je rezultat ponovna kupnja određenog proizvoda od strane kupaca. Ponovljena kupnja tako implicira da je kupac zadovoljan. Puno je lakše poslovati s potrošačem koji je već "poznat" te koji će, u slučaju da je zadovoljan proizvodom, kvalitetom i uslugom, uvijek izabrati taj isti proizvod, čak i u slučaju kada je on skuplji među konkurentima. Potrebno je da se klijent prilikom upotrebe tog proizvoda osjeća zadovoljnim, te da ga se sjeća sa zadovoljstvom. Dakle, stvarnu je vrijednost potrebno dokazati upotrebom određenog proizvoda ili usluge te je ona na neki način povezana sa očekivanom vrijednosti koja je prevagnula da klijent odabere upravo taj proizvod ili uslugu (Vranešević, 2000:180). Zadovoljstvo kupaca predstavlja krajnji cilj kome svi prodavači i proizvođači teže, budući da ono u većini slučajeva rezultira ponovnom kupnjom proizvoda. Visoki nivoi oduševljenja i zadovoljstva ne stvaraju samo naklonost prodavača prema marki već i oblik reklame, budući da svaki zadovoljan kupac drugima preporučuje svoju kupnju. Kupci koji su zadovoljni teže se odlučuju na promjenu te u većini slučajeva ostaju vjerni, dakle stvaraju lojalnost prema marki (Kartelo, 2016).

### **4.1. Definicije zadovoljstva klijenata**

Zadovoljstvo kupaca predstavlja ispunjenje očekivanja kupaca čija je posljedica izgrađen daljnji odnos sa preduzećem. Dakle, ono je osjećaj nezadovoljstva ili zadovoljstva kod kupca koji je nastao na temelju usporedbe percipiranih karakteristika proizvoda u odnosu na njegova očekivanja (Dobrinić i Gregurec, 2016:221). Kako tvrde Kotler i Keller (2008: 125) očekivanja kupaca formirana su na temelju iskustava s prethodnom kupovinom, savjeta prijatelja i saradnika, takmičara na tržištu te obećanja i informacija konkurenata. Oni navode kako se kupci najvjerojatnije razočaraju u slučajevima kada preduzeća postave prevelika očekivanja za njih. Ipak, u slučajevima kada preduzeća postave preniska očekivanja, zadovoljit će one kupce koji kupuju njihove proizvode, ali neće privući nove kupce (Dragčević, 2022).

Zadovoljstvo potrošača je mogući indikator za prethodnu uspješnost poslovanja preduzeća, kao i za sadašnju i buduću. Prema Dragčević (2022), zadovoljstvo potrošača je podijeljeno u tri nivoa, a to su: oduševljenje, zadovoljstvo i nezadovoljstvo. Do nezadovoljstva dolazi

nakon neispunjavanja kupčevih očekivanja, zadovoljstvo nastaje u slučaju kada je očekivana vrijednost proizvoda/usluge njegova stvarna vrijednost, dok oduševljenje nastaje kada se proizvod ili uslugu doživi boljom od očekivane vrijednosti. Oduševljeni potrošači su od velike važnosti za sva preduzeća, budući da oni dijele svoja pozitivna iskustva i oduševljenje njihovim uslugama i proizvodima. To se čini usmenom predajom uživo (eng. word-of-mouth) i putem društvenih medija (eng. word-of-mouse). Oduševljeni klijenti ponavljaju kupnju i tako postaju potencijalni lojalni kupci. S druge strane, nezadovoljni potrošači šire svoja negativna iskustva i često prelaze konkurentima, što za preduzeća predstavlja veće troškove radi privlačenja novih kupaca. To je razlog zbog koga je za preduzeća potrebno da obrate veliku pozornost na kupčeve potrebe i vrijednosti (Vranešević *et al.*, 2018).

Kupci su u stalnoj potražnji najviše vrijednosti ponude proizvoda/usluga, ali je navedeno u granici sa njihovim znanjima, mobilnostima, troškovima i prihodima. Na taj je način očekivana vrijednost stvar kupčevih očekivanja i predviđanja, dok stvarna vrijednost predstavlja rezultat ličnog iskustva (u odnosu na iskustva i vrijednosti) te onoga što kupac zaista dobiva. Stvarnu i očekivanu vrijednost tumači se kroz teoriju jaza. Ova teorija navodi kako zadovoljstvo nastaje na temelju onoga što kupci očekuju i onoga što dobiju (Dragčević, 2022).

Prema Dragčević (2022), zadovoljstvo kupaca je neophodno mjeriti. Kako navode Kotler i Keller (2008), mjerenju zadovoljstva kupaca pristupa se iz nekoliko razloga: (1) Zadržavanje kupaca (stvaranje lojalnosti); (2) Kristalizacija područja poslovanja koje je potrebno poboljšati; (3) Reakcije kupaca na uvođenje novih proizvoda ili usluga na tržište; (4) Održavanje kvaliteta proizvoda i usluga koje nameću regulative; (5) Mjerenje nivoa zadovoljstva kupaca. Postoje mnoge metode kojima se mjeri zadovoljstvo kupaca, poput anketnog upitnika, publikacija, baze podataka, izvješća o poslovanju i sl. Zadržavanje kupca nastaje kao rezultat kontinuiranog praćenja njihovog zadovoljstva te dovodi do povećane uspješnosti poslovanja preduzeća.

Važno je naglasiti i da su u današnje doba kupci informirani i educirani više nego prije, te posjeduju alate kojima provjeravaju tvrdnje koje ističu preduzeća, te nastoje pronaći vrhunsku zamjenu za ista. Oni izračunavaju koja im ponuda donosi najveću percipiranu vrijednost i djeluju u tom smjeru. Za kupca percipirana vrijednost predstavlja razliku između kupčeve procjene svih dobiti i troškova određene ponude, kao i percepciju mogućih alternativa. Ukupne troškove za kupca predstavlja skup troškova koje kupac očekuje tokom procesa procjene, nabavljanja, uporabe i raspolaganja dobivenom tržišnom ponudom, u što spadaju novčani, vremenski, energijski i psihološki troškovi. Prema navedenome, percipirana je vrijednost za kupce utemeljena na razlici između onoga što kupci dobivaju i onoga što daju za različite moguće odabire (Kotler *et al.*, 2014).

Unatoč činjenici da preduzeća u čijem su centru klijenti nastoje stvoriti visok nivo zadovoljstva kod svojih klijenata, navedeno ne predstavlja njihov krajnji cilj. U slučaju da tvrtke povećaju zadovoljstvo klijenata kroz smanjenje cijena ili povećanje usluge, navedeno može dovesti do smanjene dobiti, te se profit mora ostvarivati ne samo povećanjem

zadovoljstva. U slučaju da preduzeće ulaže mnogo kako bi stvorilo zadovoljstvo kod klijenata, isto može dovesti i do (ne)zadovoljstva ostalih partnera. Preduzeće na kraju mora upravljati tako da nastoji stvoriti visok nivo zadovoljstva klijenata, ali pod uslovom da i ostalim interesno-uticajnim grupama, odnosno vlasnicima udjela, isporuči i prihvatljiv nivo zadovoljstva (Kotler *et al.*, 2014).

Zadovoljstvo se tiče pozitivnog osjećaja potrošača o upotrijebljenoj usluzi ili proizvodu, što istome daje potvrdu da je napravio dobru transakciju, dakle da je prilikom izbora između više različitih mogućnosti donio pravu odluku. Tako je zadovoljstvo moguće dovesti u direktnu vezu sa kvalitetom proizvoda, dok viši nivo zadovoljstva kupaca rezultira lojalnošću preduzeću, marki i, na kraju, proizvodu. Unatoč tome što se koncept zadovoljstva čini kao prilično jednostavan za razumijevanje i dalje ne postoji konsenzus o tome što je zapravo zadovoljstvo i kakvu konstrukciju ono ima. Prema Vranešević (2000: 188), o tome postoji nekoliko teorija: (1) Teorija jednakosti - po njoj zadovoljstvo predstavlja rezultat ravnoteže između uloženog i rezultata dobivenog, te se ova teorija tiče uspjeha ili neuspjeha kao posljedica karakteristika unutarnjih ili vanjskih faktora; (2) Teorija izvedbe - ovom se teorijom zadovoljstvo povezuje sa značajkama izvedbe proizvoda ili usluge koje mogu biti objektivno određene; (3) Teorija potvrda očekivanja - prema ovoj teoriji klijenti prije kupnje formiraju očekivanja o uspješnosti karakteristika proizvoda.

Kako bi se bolje razumjelo iskustvo koje kupci doživljavaju korištenjem proizvoda, provode se tehnike istraživanja zadovoljstva kupaca i njihovih očekivanja. Ova istraživanja se provode tako što se podaci prikupljaju i analiziraju na različite načine. Cilj mjerenja je stavljanje kupca u fokus, zajedno sa njegovim mišljenjem i stavovima spram kupljenog proizvoda. Prema Kartelo (2016), postoji više razloga zbog kojih se pristupa mjerenju zadovoljstva, zadovoljstva kupaca, određivanju područja koje je potrebno poboljšati, reakcijama kupaca kod uvođenja novih proizvoda na tržište, te mjerenjem nivoa zadovoljstva kupaca i održavanjem kvalitete proizvoda koji nameću regulative.

Pri izradi upitnika o zadovoljstvu kupaca važno je uključivanje nekoliko nivoa u poslovanju preduzeća. Osoblje iz odjela marketinga i prodajno osoblje obično su zaduženi za sastavljanje programa, upitnika ili fokus grupa. Prodajno osoblje svakodnevno je u doticaju s kupcima, zbog čega njegovi stavovi i mišljenja imaju neprocjenjivu vrijednost. Oni daju ideju o načinu na koji kupci određeni proizvod doživljavaju te daju razloga zbog kojih bi kupci korištenjem određenog proizvoda izrazili zadovoljstvo, dok korištenjem drugog izražavaju nezadovoljstvo. S druge strane, prodajno osoblje predstavlja faktor, koji nakon analize rezultata provodi promjene i usmjerava svoje prodajne vještine, koje nezadovoljstvo pretvaraju u zadovoljstvo. Kvaliteta proizvoda i dalje je na prvom mjestu, ali se također potrebno pobrinuti da kvalitetan proizvod dospije u ruke kupaca (Kartelo, 2016).

Kako bi mjerenje zadovoljstva bilo uspješno, potrebno je da ovaj proces bude što jednostavniji, te da uključuje angažman zaposlenika i ima relevantne rezultate koji se predočavaju menadžmentu. Nakon što se odredi cilj mjerenja zadovoljstva te prije provođenja mjerenja, potrebno je i dati odgovore na nekoliko ključnih pitanja, poput onih o

porijeklu kupaca, o proizvodu za koji se mjeri zadovoljstvo kupaca, informacija kojima se raspolaže, dodatnih informacija koje je moguće saznati mjerenjem itd. (Kartelo, 2016).

Kada se daju odgovori na navedena pitanja, idući korak predstavlja razmišljanje o detaljima pitanja koja se postavljaju u upitniku. Postoji nekoliko pitanja koja se najčešće pojavljuju pri mjerenju zadovoljstva kupaca. Navedeno predstavljaju pitanja o tome gdje kupci svrstavaju različite karakteristike proizvoda (kvalitet, ambalaža i sl.), te o njihovom iskustvu korištenjem proizvoda (Kartelo, 2016).

Glavno pravilo prilikom sastavljanja upitnika o zadovoljstvu je da on bude što kraći i anoniman. Potrebno je da pitanja u upitniku budu, u mjeri u kojoj je to moguće (a) kratka, jasna i razumljiva; (b) direktna; (c) jednoznačna i (d) nesugestivna. Prilikom sastavljanja dugih upitnika nastaje opasnost da odgovori neće biti iskreni, budući da preveliki broj pitanja stvara zasićenje te premal broj ispunjenih upitnika. Cilj upitnika je stvaranje što većeg odziva ispitanika. Ukoliko upitnik sadrži pitanja na nekoliko stranica, potrebno ih je eliminirati tako što se potraže slična pitanja ili ona koja se ponavljaju. Odaziv u nekim slučajevima ne ovisi o duljini upitnika, nego o složenosti sadržaja pitanja. Pored toga, potrebno je da pitanja budu strukturirana na način da olakšaju obradu prikupljenih podataka (Kartelo, 2016).

#### **4.2. Operacionalizacija zadovoljstva klijenata**

Sva preduzeća za cilj imaju privlačenje novih i zadržavanje postojećih kupaca. Na taj se način maksimizira potražnja, te proporcionalno proizvodnja ili usluživanje, dakle poslovanje, čime nastaju veći prihodi i veći profit. Ovdje se u načelu radi o dominantnom strateškom cilju, čije izvršenje u velikoj mjeri ovisi o uspjehu preduzeća u razvoju i izgradnji, dakle unapređenju zadovoljstva korisnika (Puljić, 2019).

Ovdje je od ključne važnosti mjerenje zadovoljstva korisnika, budući da ono ukazuje na uspješnost preduzeća u pružanju dobara na tržištu. Unatoč činjenici da zadovoljstvo predstavlja relativno nejasan i apstraktan pojam, moguće ga je mjeriti u praksi. Specifična je prethodno navedena činjenica da se stvarna manifestacija zadovoljstva razlikuje od osobe do osobe, te među pojedinim dobrima. Ipak, za kontekst predmetne problematike rada od daleko je većeg značaja ukazivanje na direktnu korelaciju između ponašanja potrošača i njihovog zadovoljstva. Nivo zadovoljstva se pritom mjeri i za druge proizvode na tržištu koje konkurencija nudi za istu cijenu, ali koji posjeduju dodatne vrijednosti koje potrošači na određeni način procjenjuju (Puljić, 2019).

Preduzeća provode razne operacije i procese sa ciljem izgradnje i razvijanja zadovoljstva korisnika. Prilikom istraživanja stavova potrošača u vezi njihova zadovoljstva, nastoji se razviti percepciju o načinima za unapređenje nastupa ponude i samoga preduzeća. Jedan od pristupa za mjerenje zadovoljstva korisnika je onaj koji se temelji na istraživanju načina na koji oni percipiraju samo dobro te načina na koji se ono razlikuje od konkurentskih dobara (Puljić, 2019).

Veliki broj slučajeva gubitka klijenata pod uticajem je preduzeća i njegovih uposlenika. Potrebno je sa uposlenicima podijeliti rezultate mjerenja zadovoljstva klijenata, te je iste potrebno redovno ažurirati. Najpopularnija mjera zadovoljstva klijenata jeste indeks zadovoljstva klijenata, koga mnoga preduzeća prikazuju u svojim finansijskim izvještajima. Navedeno predstavlja pokazatelj zadovoljstva klijenata u poslovanju sa preduzećem koji je potrebno pratiti tokom godine dana (Marušić i Vranišević, 2001: 498).

Kako bi mjerenje zadovoljstva u praksi bilo uspješno, potrebno je da sam proces bude jednostavan i integriše zaposlenike. Inicijacija ovog procesa počinje tako što se prepozna potreba, te se isti nastavlja kroz definisanje cilja mjerenja zadovoljstva. U ovoj je fazi važno odgovoriti na pitanja navedena u prethodnom poglavlju. Nakon što je ovo definisano, počinje promišljanje o detaljima pitanja koja će biti sadržana u upitniku. Neka od temeljnih pitanja su ona u kojima klijenti rangiraju karakteristike proizvoda (kao što su kvalitet, ambalaža i slično, kao i njihovo iskustvo korištenjem istoga (Kotler i Keller, 2008).

Nakon što se kreira sadržaj upitnika, potrebno je definirati ciljani broj ispitanika, vrijeme provedbe i lokaciju, kao i način distribucije upitnika, dakle provedbe istraživanja. Kako bi se otkrili eventualni nedostaci, u značajnom broju slučajeva koristi se i robno ispitivanje. Postoje različiti načini za provođenje istraživanja, a neki od potencijalnih kandidata distribucije su, prema Kos i Trstenjak (2011): (1) Online prikupljanje podataka; (2) Prikupljanje podataka putem e-maila; (3) Telefonsko prikupljanje podataka; (4) Lično ili "oči u oči" prikupljanje podataka.

Svi ovi načini posjeduju vlastite prednosti i nedostatke. Preduzeća se, s obzirom na iste, u što najčešće spadaju vrijeme izvedbe, troškovi i složenost, odlučuju na onaj koji im najbolje odgovara. Ova su istraživanja od značaja budući da daju uvid u slabosti i snage proizvoda i usluga, kao i samog preduzeća. Dobiveni rezultati ukazuju na mogućnosti, dakle na mjere maksimiziranja zadovoljstva klijenata. Održavanje obećavanja neminovno dovodi do zadovoljstva kupaca. Obećana povratna informacija, dobreni bonus ili isporuka u tačno dogovoreno vrijeme povećavaju zadovoljstvo (Kartelo, 2016).

Neke od mjera unaprjeđenja zadovoljstva klijenata tiču se materijalnih ili finansijskih aspekata, dok se ostale tiču nefinansijskih ili nematerijalnih. Ovdje se prvenstveno radi o smanjivanju cijena, odobravanju popusta, unapređenju dizajna, ponudi dodatnih proizvoda i usluga prilikom kupovine, razvoju kvalitete i slično (Kartelo, 2016).

Društvene mreže danas predstavljaju važan izvor marketinških podataka ukoliko se istraživanje na društvenim platformama provodi na adekvatan način. Provođenje istraživanja na društvenim platformama predstavlja brz i jeftin način prikupljanja podataka. Razlog tomu je što su svi podaci na njima dostupni odmah i u stvarnom vremenu. Korištenje društvenih mreža tako je važan alat u operacionalizaciji zadovoljstva kupaca (Dragčević, 2022).

Prema Dragčević (2022), postoje tri načina provođenja istraživanja tržišta korištenjem društvenih medija: crowdsourcing, blogging i zajednice. Blogging je pristup u koji spadaju

procesi praćenja, poticanja ili promatranja istraživanja stavova potrošača na društvenim medijima korištenjem njihovih slika, komentara i drugih multimedijalnih sadržaja. Blogging se provodi na blogu, internet stranici na kojoj korisnici provode rasprave i razmjenjuju mišljenja o raznim temama u obliku web dnevnika. Blogging se koristi kako bi se pretražile internetske stranice (npr. Twitter), pronašle objave i razgovori korisnika. Zajednice predstavljaju društvene grupe unutar kojih se korisnici druže i dijele interese. Primjer ovakvih zajednica su Facebook grupe. Marketinški stručnjaci za cilj imaju uspostavljanje odnosa sa kupcima u tim zajednicama te da postanu njihovi "kritički prijatelji", kome oni mogu dati mišljenje o proizvodima ili uslugama koje koriste te opisati svoje (ne)zadovoljstvo (Banko, 2016).

Sve popularniju metodu online aktivnosti predstavlja metoda crowdsourcinga na društvenim mrežama, kojom individualne osobe, institucije, preduzeća ili nevladine organizacije pozivaju grupe individualaca različitih sposobnosti i stavova da se kroz njihov poziv dobrovoljno uključe u rješavanje nekog zadatka ili problema. Preduzeća kroz outsourcing uzimaju jedinstvene resurse (kao što je npr. znanje) kako bi izgradila odnos koji će poboljšati efikasnost njihovog poslovanja. I preduzeća i korisnici od ovakvog skupljanja podataka mogu imati koristi, budući da korisnici zadovoljavaju svoje potrebe (samopoštovanje, društveno priznanje, razvoj ličnih vještina), dok preduzeća smanjuju svoje troškove (Paniaguai i Korzynski, 2017).

Procvat društvenih mreža donio je i populariziranje starog koncepta oglašavanja proizvoda ili usluga online korištenjem treće strane koja sa kupcima komunicira indirektno, a to je utjecajni marketing, dakle oglašavanje pomoću utjecajnih osoba - influensera. Biloš *et al.* (2021) u tom smislu navode da se veliki broj robnih marki sa pojavom društvenih mreža odlučio za poslovanje preko njihovih platformi kako bi proširili svijest o svojoj robnoj marki. Oni su također naveli kako je rezultat navedenoga bio komunikacijski šum u kome su korisnici društvenih mreža bili prezasićeni mnoštvom informacija u kratkom periodu, među kojima su se pojavile lažne vijesti te neprovjerene ili netačne informacije kroz nepouzdanе izvore, na temelju čega su korisnici izgubili povjerenje u proizvode ili usluge preduzeća (Biloš *et al.*, 2021).

Marketing influencerima predstavlja podvrstu marketinga na društvenim mrežama, dakle dio je e-marketinga. Kroz korištenje društvenih internet platformi poput YouTubea, Facebooka, Instagrama i dr., influenceri promoviraju robne marke, proizvode ili usluge, tako što ih spominju, nose, komentiraju, označavaju na svojim objavama te podižu svijest o njima. Influenceri prate svjetske trendove i jako su marketinško oružje zbog činjenice da vrše direktan uticaj na svoju publiku te na taj način imaju mogućnost prenošenja svoje oduševljenosti ili razočaranja proizvodom/uslugom i na taj način utiču na odluku kupaca o kupnji (Biloš *et al.*, 2021).

### 4.3. Modeliranje zadovoljstva klijenata

Prema Grbac (2006: 459), kako bi ispunili zadovoljstva potrošača, mnogi privredni subjekti i kompanije osnivaju različite programe na temelju kojih mjere ostvarenje zadovoljstva poređenjem odstupanja ostvarenih nivoa zadovoljstva potrošača sa planiranim. Sve navedeno predstavlja pristup koji je Total Quality Managementu na vrhu liste prioriteta. Ove se programe osniva kako bi se procijenilo zadovoljstvo potrošača te iskoristile povratne informacije prilikom modificiranja ponude, proizvoda ili usluge. Budući da je zadovoljan potrošač cilj svakog preduzeća, ukoliko je nivo zadovoljstva potrošača visok, on postaje lojalan potrošač. Prema Grbac (2006), program zadovoljstva potrošača temelji se na prethodno utvrđenim kritičnim područjima poslovanja određenog preduzeća te na ispravljanju istih sa ciljem stvaranja proizvoda koji će zadovoljiti potrošače.

Zadovoljstvo klijenta, kako je to već i istaknuto, određeno je doživljenom uspješnošću proizvoda u procesu isporučivanja vrijednosti u odnosu na očekivanja kupaca. Ukoliko proizvod ne ispuni klijentova očekivanja, klijent postaje nezadovoljan, te postoji velika vjerojatnost da će preduzeće zbog toga izgubiti dio tržišta. Sukladno navedenom, zadržavanje zadovoljstva korisnika uvelike se tiče mjera kojima se njihovo zadovoljstvo dostiže, održava i unaprjeđuje (Puljić, 2019).

Potrebno je istaknuti kako se očekivanja korisnika temelje na prethodnim kupovnim doživljajima, informacijama o tržištu te mišljenjima prijatelja. Zadržavanje zadovoljnih korisnika je u domeni menadžmenta preduzeća i marketinga. Potrebno je da marketinški stručnjaci budu oprezni prilikom definisanja nivoa očekivanja. Ukoliko su očekivanja postavljena prenisko, postoji mogućnost da preduzeće zadovolji one koji kupuju, ali ne privuče nove kupce, dok u slučaju postavljanja previsokih očekivanja postoji mogućnost da se buduće korisnike razočara. Također je potrebno da menadžeri shvate važnost oblikovanja vrlo zadovoljnih klijenata nasuprot samo zadovoljnim klijentima. Njihov zadatak u tom smislu leži u kontinuiranoj težnji ka većem nivou zadovoljstva korisnika, kako bi iste ujedno i zadržali. Zadržavanje zadovoljnih korisnika isprepliće se sa pitanjem povjerenja ili lojalnosti istih (Puljić, 2019).

Nastavno navedenom, zadržavanje zadovoljnih korisnika moguće je onda kada se angažiraju svi ključni uposlenici u preduzeću, kada se provedu adekvatna istraživanja te kada se utvrde aktivnosti koje su u skladu sa dobivenim rezultatima. Potrebno je da preduzeća, kako bi zadržala korisnike, sa njima razviju čvrste veze, te pri tom stvore grupu lojalnih korisnika. Ovo je moguće samo u slučajevima kada im se posveti dodatani nivo pažnje, pri čemu se misli na konstantno provođenje istraživanja kupaca, njihovih želja, potreba i iskustava. Potrebno je da preduzeća u skladu s time razvijaju ponudu, kvalitet i ostale karakteristike portfolia (Puljić, 2019).

#### 4.4. Lojalnost klijenata

Prema Dobrinić i Gregurec (2016: 230) lojalnost predstavlja visok nivo predanosti ponovnom korištenju ili ponovnoj kupnji određene usluge ili proizvoda u budućnosti, unatoč uticajima iz okoline i tržišnim ponudama potencijalno dovode do promjene u ponašanju kupaca. Postizanje lojalnosti kupca predstavlja krajnji cilj svakog preduzeća, budući da je jednostavnije zadržati sadašnje kupce nego privući nove. Kako tvrde Kotler *et al.* (2020: 20), zadovoljan kupac postaje lojalan te prenosi pozitivan glas o proizvodima i samom preduzeću. Prema Vranešević *et al.* (2018: 226) odnos između zadovoljstva i lojalnosti nije uvijek proporcionalno pozitivan, te unutar ovog odnosa postoje četiri vrste kupaca: apostoli, plaćenici, zarobljenici i teroristi. Apostoli predstavljaju kupce koji su od najveće vrijednosti za preduzeća budući da pokazuju vrlo visoke nivoe zadovoljstva i lojalnosti. Plaćenici su kupci koji pokazuju visok nivo zadovoljstva, ali srednji nivo lojalnosti, što znači da dolaze i odlaze ovisno o boljim ponudama. S druge strane, zarobljenici su kupci čiji je nivo zadovoljstva nizak, ali se oni iz nekog razloga ponašaju lojalno i nisu u stanju da promijene proizvod ili preduzeće. Teroristi predstavljaju grupu vrlo nezadovoljnih potrošača koji imaju nizak nivo lojalnosti i napuštaju preduzeće.

Razloge stvaranja lojalnosti kod kupaca moguće je podijeliti u šest grupa: situacijske, ugovorne, ekonomske, funkcionalne, tehničke i psihološke. U situacijske razloge spada kupnja nekog proizvoda u određeno vrijeme koja je uslovljena događajima tog trenutka. Nakon njih dolaze ugovorni razlozi koji se tiču ugovornog vezivanja korisnika, poput npr. ugovora o pretplati za satelitsku televiziju. U ekonomske razloge lojalnosti spadaju visoki troškovi prijelaza na alternativne ponude (mijenjanje televizijskog paketa kod konkurencije). Funkcionalne i tehničke razloge veže se za grane u kojima prednost donose tehnološke inovacije. U psihološke razloge spadaju oni koji se tiču identifikacije slikama koje preduzeće ima u javnosti te koji nisu materijalne prirode (Puljić, 2019).

Prema Dobrinić i Gregurec (2016: 230) lojalnost kupaca je utemeljena na iskustvu koje oni stiču kupovinom i korištenjem proizvoda ili usluga preduzeća. Lojalnost usluga u e-poslovanju predstavlja pozitivan stav kupaca prema poslovanju preduzeća, što iste potiče na ponovljenu kupnju i korištenje proizvoda/usluga. Radionova-Girsa i Batraga (2020) opisuju jednostavnost i korisnost korištenja u online okruženju, gdje kupci vjeruju da online kupnja predstavlja faktor u poboljšanju njihove kupnje proizvoda ili usluge. Za online kupovinu je potrebno da sve bude brzo i jednostavno te da postoje neke fizičke i psihičke povlastice za kupce kako bi se postigla njihova lojalnost. Kako tvrde Plazibat *et al.* (2016), lojalnost predstavlja rezultat interakcije relativnog stava kupaca sa određenim markama, prodavaonicama ili web trgovina, te ponovljenu kupnju kao rezultat istoga.

Prema Dragčević (2022), postoje četiri vrste lojalnosti. Prva od njih je prava lojalnost koja je povezana sa kupcima koji su čvrsto vezani za marku ili preduzeće. Ovi kupci ne kupuju često, ali uvijek kupuju istu marku. Takvi kupci se vežu za sezonske i skupe proizvode (npr. kupnja automobila). U slučajevima kada kupci često ponavljaju kupovinu, ali je njihov



relativni stav loš, radi se o nižem nivou lojalnosti koji je rezultat društvenog uticaja. Kupci nisu lojalni kada prema marki proizvoda ili preduzeću imaju loš stav. Ovakvi kupci u većini slučajeva ne ponove kupnju proizvoda.

#### 4.4.1. Zadovoljstvo klijenata i lojalnost klijenata

Kao što je već navedeno, zadovoljstvo kupaca je mjera stavova koje kupac ima o proizvodu, markama i uslugama proizvoda. S druge strane, Borina (2016) navodi da se lojalnost kupaca može definisati na dva načina. Prva je ta da se ona sastoji od lojalnog ponašanja, što zapravo predstavlja kupovinu dosadašnjih marki umjesto odabira konkurentskih. Druga definicija lojalnosti kupaca jeste da ona predstavlja lojalne stavove, u koje spadaju osjećaji i mišljenja o proizvodima i uslugama preduzeća, a sve s ciljem ponovne kupovine proizvoda. Kupci u nekim slučajevima pokazuju lojalno ponašanje bez lojalnih stavova i obrnuto - ponekad postoje situacije u kojima kupci pokazuju lojalne stavove bez lojalnog ponašanja.

Prema Borina (2016), kupci također predstavljaju i ključ poslovnog uspjeha. Preduzeća zbog prevelike konkurencije jednostavno nisu u stanju da si dopuste gubitak kupaca. Svako bi preduzeće trebalo ugraditi zadovoljstvo i lojalnost kupaca u dugoročnu strategiju razvoja poslovanja. Način da preduzeća to učine jeste da u svoju strategiju i poslovne ciljeve ugrade plan za povratne informacije o zadovoljstvu kupaca. Moguće je da ovaj plan za ispitivanje zadovoljstva kupaca predstavlja jednostavan način za zadržavanje lojalnosti istih. Ispitivanje kupaca o zadovoljstvu pruženom uslugom ili proizvodom, kao i o lojalnosti prema određenim markama ima mogućnost da preduzeću koje provodi ispitivanje omogući prikupljanje informacija o načinima zadržavanja zadovoljstva kupaca na određenom nivou.

Razliku između lojalnosti kupaca i istraživanja zadovoljstva kupaca moguće je pronaći u tome da su istraživanja zadovoljstva kupaca usmjerena ka mjerenju trenutnih stavova kupaca, dok je istraživanje lojalnosti fokusirano na predviđanje stavova i ponašanja kupaca. Kupci koji su oduševljeni uslugama ili proizvodima preduzeća predstavljaju stvarnu lojalnost te su od puno veće vrijednosti za preduzeće od npr. nezadovoljnih kupaca. Razlika između nezadovoljnih, zadovoljnih i oduševljenih kupaca leži u nivou spremnosti preporuke, namjere ponovne kupovine te pozitivne usmene predaje, čime se također pokazuje lojalnost (Borina, 2016).

Razlika između zadovoljnih kupaca, nezadovoljnih i onih oduševljenih je u razini spremnosti preporuke, namjere ponovne kupovine i pozitivne usmene predaje, a time se i pokazuje lojalnost. Kao što je već navedeno s obzirom na iskustvo s proizvodom i/ili uslugom, postoje zadovoljni, nezadovoljni i oduševljeni kupci, odnosno oni koji su izrazito zadovoljni (Borina, 2016).

Lojalnost prema marki moguće je postići i kroz identifikaciju, u kojoj određena marka proizvoda postaje dio ličnog imidža kupca. Ovaj oblik lojalnosti kupaca prema proizvodu ili brendu proizvoda je od velike važnosti za simboličke proizvode poput automobila, odjeće i

sl. Lojalnost marki je jednostavno postići u kategoriji proizvoda, budući da je za proizvode koji imaju nizak stepen uključenosti lakše postizanje ponovne kupovine nego za proizvode koji su kategorizirani odanošću kupca. Za proizvode koji imaju visok stepen uključenosti postizanje lojalnosti je moguće uz odanost potrošača, budući da oni u velikom broju slučajeva ne uzimaju u obzir dodatne informacije kada odlučuju o kupovini te ne prihvaćaju oblike koje određena preduzeća poduzimaju kako bi unaprijedila prodaju. Potrošači također često zanemaruju povremeno neispunjavanje vlastitih očekivanja u odnosu na preferiranu marku, te su na kraju najčešće i prijenosnici pozitivnih recenzija brenda ili proizvoda, postaju lideri mišljenja te utiču na prihvatanje specifične marke proizvoda (Borina, 2016).

Prema Borina (2016), često se pretpostavlja da zadovoljni kupci imaju veću vjerojatnost da postanu lojalni te da svoju kupovinu obavljaju u istom preduzeću ili trgovini. Zadovoljstvo klijenata umanjuje elastičnost cijena kod sadašnjih klijenata. Navedeno dalje znači da su zadovoljni kupci spremni na plaćanje veće cijene usluge ili proizvoda s kojim su zadovoljni te su tolerantniji prema neočekivanim povećanjima cijena, dok nezadovoljni kupci koji napuštaju uslugu ili proizvod za preduzeće predstavljaju trošak. Nizak nivo zadovoljstva kupaca podrazumijeva i veći nivo njihove fluktuacije. Trošak preduzeća koja radi niskog nivoa zadovoljstva gube svoje klijente također znači i trošak za privlačenje novih klijenata, jer je njih potrebno uvjeriti da su njihove usluge i/ili proizvodi bolji od konkurentskih kojima su ti isti potencijalni klijenti zadovoljni i u određenoj mjeri koje poznaju. Cilj svakog proizvođača ili trgovca leži u osiguravanju trajnosti ponavljanja kupovine te većem postotku odanih kupaca i potrošača. Što je broj kupaca koji napuštaju trgovinu manji, profitabilnost proizvoda je veća, te se taj profit povećava dužim trajanjem lojalnosti. Ovdje je važno napomenuti da se troškovi uvelike povećavaju privlačenjem kupaca koji su iznimno zadovoljni s konkurentskim uslugama ili proizvodima, dakle onih kupaca koji su lojalni tim preduzećima. Borina (2016) navodi i da preduzeća trebaju shvatiti važnost praćenja i kreiranja zadovoljstva kupaca, budući da je ono glavni faktor koji vodi lojalnosti prema markama preduzeća, što je temelj opstanka preduzeća u dugom roku.

Ovo potvrđuje i istraživanje "ClientHeartBeat" marketinškog preduzeća o važnosti zadovoljstva kupaca za preduzeće, koje je provedeno na grupi od 200 direktora marketinških preduzeća. 71% ispitanih se složilo da je iznimno važno pratiti zadovoljstvo kupaca kako bi se kontrolisalo preduzeće i kako bi se upravljalo istim. U ovom istraživanju navedeno je 6 najbitnijih razloga zbog kojih je zadovoljstvo kupaca od temeljne važnosti za poslovanje preduzeća: (1) Ono je jedan od glavnih pokazatelja ponovne kupnje i lojalnosti kupaca; (2) Zadovoljstvo kupaca je i tačka diferencijacije; (3) Ono smanjuje gubitak kupaca; (4) Njime se povećava životna vrijednost kupaca; (5) Ono smanjuje negativne recenzije kupaca; (6) Jeftinije je zadržati postojeće kupce nego privući nove (Borina, 2016).

#### 4.4.2. Zadovoljstvo uslugama i lojalnost

Pored dosada navedenoga, u ovom smislu važno je i navesti uticaj koji na lojalnost ima korisničko iskustvo - dakle stepen u kome su oni zadovoljni određenom

uslugom/proizvodom. Ovaj uticaj predstavlja bitan faktor budući da on može uticati na uspjeh prodaje usluge i/ili proizvoda. Korisnici sa zadovoljavajućim korisničkim iskustvom koje je bilo bolje u odnosu na konkurentne usluge i proizvode vrlo vjerojatno će se vratiti tom proizvodu ili usluzi, što ih čini lojalnim korisnicima. Lojalnog se korisnika može predstaviti kao osobu koja: (a) je sklona kupovini proizvoda određene robne marke kada za time ima potrebu; (b) redovito preporučuje proizvod ili uslugu; (c) ne traži zamjenu za robnu marku; (d) ne interesuju je oglasi konkurenata robne marke kojima je vjerna; (e) otvorena je za nove proizvode robne marke; (f) daje povratne informacije o poboljšanju proizvoda i/ili usluzi robne marke, te vjeruje robnoj marki i oprašta joj greške (Dragčević, 2022).

Prethodno navedene karakteristike lojalnih kupaca moguće je prepoznati kod klijenata koji su zadovoljni korisničkim iskustvom proizvoda. Kupci koji su sa proizvodom imali izvrsno korisničko iskustvo su skloniji vjerovanju robnoj marki, preporučavanju iste, opraštanju grešaka kao i kupovanju proizvoda robne marke. Suprotnost navedenom su kupci sa vrlo lošim korisničkim iskustvom, i oni sa lojalnim kupcima ne pokazuju nikakve sličnosti (Dragčević, 2022).

#### 4.4.3. Lojalnost i profit

Profitabilnost predstavlja krajnji cilj svih korporativnih djelatnosti. Lojalnost kupaca jedan je od načina da se postigne profitabilnost (Reinartz i Kumar, 2002). Bilo koja sredstva koja se ulažu u kreiranje lojalnosti bez skretanja fokusa na profitabilnost tijekom vremena može dovesti do neuspjeha. Ranije se govorilo o važnosti lojalnosti ponašanja za profitabilnost. Prema Kumar i Shah (2004), sofisticiraniji pristup navedenome bio bi izračunavanje buduće profitabilnost kupaca kroz primjenu doživotne vrijednosti kupca.

Životnu vrijednost korisnika (CLV) moguće je definisati kao "mjeru očekivane vrijednosti dobiti za poslovanje koja je izvedena iz trenutnog odnosa sa kupcima do određene tačke u budućnosti". CLV i njene primjene su u prethodnih nekoliko godina dobile sve veću pažnju (Reinartz i Kumar, 2003). Popularnost CLV je nastala na temelju činjenice da ona predstavlja jedinu metriku usmjerenu prema budućnosti koja u jedno svrstava sve elemente prihoda, rashoda i ponašanja kupaca koji pokreću profitabilnost. Ona je također u skladu s paradigmom marketinga usmjerenom na kupca (Kumar i Shah, 2004).

CLV predstavlja superiorniju metriku u poređenju s drugim tradicionalnim mjerama o kojima se raspravljalo ranije, poput RFM, udjela kupovine (ili novčanika) te vrijednosti prethodnog korisnika (PCV). Nijedna od ovih mjera nije usmjerena ka budućnosti te se ne fokusira na profitabilnost kupca (sa izuzetkom PCV-a čiji je fokus na prošloj dobiti). CLV može osigurati profitabilnost bez da ugrozi lojalnost. Također, jer se radi o metrici koja je usmjerena na budućnost, trgovci imaju mogućnost korištenja ove metrike za proaktivne marketinške intervencije (nasuprot tradicionalnih reaktivnih marketinških intervencija) (Kumar i Shah, 2004).

Preduzeća u uslužnoj djelatnosti u potpunosti razumiju vrijednost namjenske baze klijenata te neumorno rade na njegovom očuvanju. Već je navedeno da su lojalni kupci od vitalnog značaja za finansijski uspjeh preduzeća. Menadžment kvaliteta tako postaje sve važnijim alatom za obrazovne institucije te ga je potrebno usvojiti kao odgovor na sve zahtjevnije potrošače. Teško je kvantifikovati kvalitet i vrijednost obrazovnih usluga, zbog čega se škole uvelike oslanjaju na subjektivne procjene njihovih učenika. Kvalitet servisa, zadovoljstvo i lojalnost međusobno su povezani koncept koji igraju ključnu ulogu u uspjehu i rastu poslovanja (Singh i Kumar, 2023).

Prema Singh i Kumar (2023) kvalitet usluge predstavlja opći standard savršenstva ili superiornosti usluga kompanije. Navedeno uključuje sastanak ili prevazilaženje očekivanja kupaca u vezi sa različitim aspektima usluge isporuke, poput pouzdanosti, odziva, sigurnosti, empatije te opipljivih stvari. Kvalitet usluge se procjenjuje kroz faktore poput tačnosti i ažurnosti usluge, kompetentnosti i ponašanja zaposlenika, efikasnosti rješavanja problema i kompletnog korisničkog iskustva.

Naučnici i profesionalci sve više pažnje posvećuju pitanju kvaliteta usluge. Kupci u današnje vrijeme igraju sve važniju ulogu u ubrzanom tempu komercijalnog svijeta. Sa smjenom korporativne paradigme pojačan je i naglasak na kvalitet usluge. Oganizacioni uspjeh i opstanak sada ovise o strategijama usmjerenim na kupca. Pored toga, percipirani kvalitet usluge postavio je kritičan naglasak na organizacije u razvoju i implementaciji centrične strategije za kupce. Razni istraživači naglasili su različite koncepte kvaliteta usluge. Kvalitet u upravljanju operacijama definisan je na temelju svoje pouzdanosti i prikladnosti za svoje namjene, dok se u marketingu i ekonomiji kvalitet definiše kao karakteristike samog proizvoda Singh i Kumar (2023).

Nekoliko ključnih aspekata i faktora doprinose kvalitetu usluge:

1. Opipljive stvari - predstavljaju opipljive aspekte usluga, uključujući objekte, opremu i izgled osoblja. Prvi utisci stvaraju opipljive stvari koje mogu uticati na percepciju kvaliteta usluge;
2. Pouzdanost - predstavlja termin koji se tiče kapaciteta za pružanje obećane usluge tačno i pouzdano. Navedeno uključuje pružanje usluga na vrijeme i prema očekivanjima, te ispunjavanje očekivanja i zahtjeva kupaca na dosljednoj osnovi;
3. Odaziv predstavlja motivaciju i spremnost pružaoca usluga da pruže brzu pomoć i brzo rješavanje problema, upita ili zahtjeva kupaca. Navedeno se tiče efikasnosti i brzine usluga potrošača;
4. Empatija - empatija predstavlja sposobnost pružaoca usluga da shvate i riješe specifične zahtjeve i zabrinutosti kupaca. U navedeno spadaju pokazivanje brige, pažnje i personalizovana briga za klijente, što samim time čini da se osjećaju cijenjenima i shvaćenima.

5. Proces - predstavlja proces pružanja usluge, što uključuje redoslijed radnji, interakcije i sisteme koji se koriste za isporuku usluga. Dobro dizajniran i efikasan proces može doprinijeti ukupnoj percepciji kvaliteta usluge;

6. Zadovoljstvo kupaca - na kraju, kvalitet usluge se mjeri i nivoom zadovoljstva kupaca. Očekivanja kupaca dovela su do viših nivoa zadovoljstva, te ako ona nisu zadovoljena dolazi do potencijalnog odljeva kupaca i nezadovoljstva.

Singh i Kumar (2023) je kvalitet usluge definisao kao mjeru u kojoj usluga zadovoljava ili premašuje očekivanja kupaca. Sposobnost za pružanjem konstantno visokokvalitetne usluge potrošači su identifikovali kao diferencijator. Prethodna su istraživanja pokazala da je zadovoljstvo kupaca u direktnoj korelaciji sa kvalitetom usluge. Jedan od načina da se preduzeće izdvoji iz konkurencije i osigura održivu prednost je i fokusiranje na kvalitet usluge koju pruža. Kada svi ostali faktori u ponudi usluge postanu jednaki, kao npr. cijena, prioritet postaje kvalitet usluge. Ovaj kvalitet može postati ključem i prepoznatljivom karakteristikom ponude. Kupcima obično nedostaje znanje o tehničkim detaljima usluge. Dakle, percepcija kupaca, očekivanja, zadovoljstvo i stav predstavljaju sve pokazatelje kvaliteta usluge. Singh i Kumar (2023) su naveli da su kupci zadovoljniji kada procijene kvalitet usluge te su definisali zadovoljstvo kao odgovor ispunjenosti kupaca.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ZADOVOLJSTVU I LOJALNOSTI KUPACA U FMCG SEKTORU U BOSNI I HERCEGOVINI**

### **5.1. Kontekst istraživanja**

Osnovni cilj ovoga rada je bio ispitati faktore koji utiču na zadovoljstvo i lojalnost kupaca (ključnih kupaca – Key Accounts) FMCG robe u distributivnom sektoru u BiH te ispitati njihov međusobni odnos. Kako bi se ispunili ciljevi istraživanja i ispitala istinitost postavljenih hipoteza empirijski dio rada se, a kako je to već prethodno spomenuto temeljio na anketnom ispitivanju. Sve o anketnom upitniku je prethodno objašnjeno u metodologiji rada. Anketni upitnik je napravljen uz pomoć alata Google forms i putem online linka dostavljen ispitanicima category menadžeri u trgovačkim kompanijama poput Bingo d.o.o., Konzum d.o.o., FIS d.o.o., Robot General Trading, UTD Best, Hifa Petrol, Hifa Oil, HoldIna itd. Istraživanje je provedeno u periodu jul-novembar 2023. godine.

### **5.2. Uzorak istraživanja i analiza mjernog instrumenta**

Anketni upitnik je ispunilo ukupno 35 ispitanika i to: 30 ispitanika za kompaniju Nelt, 31 ispitanik za kompaniju Ataco i 35 ispitanika za kompaniju Planet.

### 5.2.1. Kompanija Nelt demografske karakteristike

*Tabela 1: Spolna struktura ispitanika - kompanija Nelt*

Navedite spol!					
		Frequency- uzorak	Percent - postotak	ValidPercent - važeći postotak	CumulativePercent -kumulativni postotak
	M	15	50,0	50,0	50,0
	Z	15	50,0	50,0	100,0
	Total - ukupno	30	100,0	100,0	

*Izvor: Autor završnog rada*

Prema podacima iz Tabele 1 anketni upitnik za kompaniju Nelt je ispunio jednak broj muških i ženskih ispitanika, i to njih po 15 (Tabela 1).

*Tabela 2: Starosna struktura ispitanika - kompanija Nelt*

Navedite Vašu starosnu grupu!					
		Frequency - uzorak	Percent- postotak	ValidPercent - važeći postotak	CumulativePercent - kumulativni postotak
	26-35 godina	11	36,7	36,7	36,7
	36-45 godina	14	46,7	46,7	83,3
	46-55 godina	5	16,7	16,7	100,0
	Total - ukupno	30	100,0	100,0	

*Izvor: Autor završnog rada*

U pogledu starosne strukture najveći broj ispitanika za kompaniju Nelt, njih 14 ima između 36 i 45 godina, njih 11 ima između 26 i 35 godina, dok najmanji broj ispitanika, njih 5 ima između 46 i 55 godina (Tabela 2).

Kada se govori o iskustvu u FMCG sektoru, najveći broj ispitanika, njih osam ima između 6 i 10 godina iskustva, dok 1-5 godina iskustva ima sedam ispitanika za ovu kompaniju. Između 11 i 15 godina iskustva imaju 4 ispitanika (Nelt). Po tri ispitanika imaju do jedne godine iskustva i između 16 i 20 godina iskustva u FMCG sektoru (Tabela 3).

Tabela 3: Iskustvo u FMCG sektoru - kompanija Nelt

Navedite iskustvo u FMCG sektoru!					
		Frequency - uzorak	Percent - postotak	ValidPercent - važeći postotak	CumulativePercent - kumulativni postotak
	do jedne godine	3	10,0	10,0	10,0
	1-5 godina	7	23,3	23,3	33,3
	6-10 godina	8	26,7	26,7	60,0
	11-15 godina	4	13,3	13,3	73,3
	16-20 godina	3	10,0	10,0	83,3
	Više od 20 godina	5	16,7	16,7	100,0
	Total - ukupno	30	100,0	100,0	

Izvor: Autor završnog rada

Najviše ispitanika, za kompaniju Nelt pripada srednjem nivou menadžmenta i to njih 25, dok pet ispitanika pripada nižem nivou menadžmenta. Za ovu kompaniju među ispitanicima nije bilo onih koji pripadaju vrhovnom menadžmentu (Tabela 4).

Tabela 4: Nivo menadžmenta kompanija Nelt

Kojem nivou menadžmenta pripadate?					
		Frequency - uzorak	Percent - postotak	ValidPercent - važeći postotak	CumulativePercent - kumulativni postotak
	Niži menadžment	5	16,7	16,7	16,7
	Srednji menadžment	25	83,3	83,3	100,0
	Total - ukupno	30	100,0	100,0	

Izvor: Autor završnog rada

### 5.2.2. Demografske statistika kompanija Ataco

U pogledu kompanije Ataco, anketni upitnik je ispunilo 16 muških i 15 ženskih ispitanika (Tabela 5).

Tabela 5: spolna struktura ispitanika - kompanija Ataco

Navedite spol!					
		Frequency - uzorak	Percent - postotak	ValidPercent - važeći postotak	CumulativePercent - kumulativni postotak
	M	16	51,6	51,6	51,6
	Z	15	48,4	48,4	100,0
	Total - ukupno	31	100,0	100,0	

Izvor: Autor završnog rada

I za kompaniju Ataco najveći broj ispitanika, njih 16 ima između 36 i 45 godina. Između 26 i 35 godina ima 10 ispitanika. Najmanji broj ispitanika, njih pet ima između 46 i 55 godina (Tabela 6).

Tabela 6: Starosna struktura ispitanika - kompanija Ataco

Navedite Vašu starosnu grupu!					
		Frequency - uzorak	Percent - postotak	ValidPercent - važeći postotak	CumulativePercent - kumulativni postotak
	26-35 godina	10	32,3	32,3	32,3
	36-45 godina	16	51,6	51,6	83,9
	46-55 godina	5	16,1	16,1	100,0
	Total - ukupno	31	100,0	100,0	

Izvor: Autor završnog rada

Dalje, također i za kompaniju Ataco, najveći broj ispitanika, njih devet u ovom slučaju ima između 6 i 10 godina iskustva u FMCG sektoru. Dalje, četiri ima između 16 i 20 godina iskustva. Jednak broj ispitanika njih po pet ima između jedne i pet godina, 11 i 15 godina odnosno više od 20 godina iskustva u FMCG sektoru. Najmanji broj ispitanika, njih troje ima do jedne godine iskustva u ovom sektoru (Tabela 7).



Tabela 7: Iskustvo u FMG sektoru - kompanija ATACO

Navedite iskustvo u FMCG sektoru!				
	Frequency-uzorak	Percent - postotak	ValidPercent - važeći postotak	CumulativePercent - kumulativni postotak
do jedne godine	3	9,7	9,7	9,7
1-5 godina	5	16,1	16,1	25,8
6-10 godina	9	29,0	29,0	54,8
11-15 godina	5	16,1	16,1	71,0
16-20 godina	4	12,9	12,9	83,9
Više od 20 godina	5	16,1	16,1	100,0
Total-ukupno	31	100,0	100,0	

Izvor: Autor završnog rada

I za kompaniju Ataco najveći broj ispitanika, njih 25 pripada srednjem menadžmentu, pet ispitanika pripada nižem dok jedan ispitanik iz ove kompanije pripada vrhovnom menadžmentu (Tabela 8).

Tabela 8: Nivo menadžmenta kompanija Ataco

Kojem nivou menadžmenta pripadate?				
	Frequency-uzorak	Percent-postotak	ValidPercent-važeći postotak	CumulativePercent-kumulativni postotak
Niži menadžment	5	16,1	16,1	16,1
Srednji menadžment	25	80,6	80,6	96,8
Vrhovni menadžment	1	3,2	3,2	100,0
Total - ukupno	31	100,0	100,0	

Izvor: Autor završnog rada

### 5.2.3. Demografska statistika kompanija Planet

U pogledu spolne strukture za kompaniju Planet, anketni upitnik je ispunilo 17 muškaraca i 18 žena (Tabela 9).

Tabela 9: Spolna struktura ispitanika - kompanija Planet

Navedite spol!					
		Frequency-uzorak	Percent-postotak	ValidPercent-važeći postotak	CumulativePercent-kumulativni postotak
	M	17	48,6	48,6	48,6
	Z	18	51,4	51,4	100,0
	Total - ukupno	35	100,0	100,0	

Izvor: Autor završnog rada

I za kompaniju Planet, najveći broj ispitanika, njih 17 ima između 36 i 45 godina, dok njih 13 ima između 26 i 35 godina. Najmanji broj ispitanika, njih pet ima između 46 i 55 godina (Tabela 10).

Tabela 10: Starosna struktura ispitanika - kompanija Planet

Navedite starosnu grupu!					
		Frequency-uzorak	Percent-postotak	ValidPercent-važeći postotak	CumulativePercent-kumulativni postotak
	26-35 godina	13	37,1	37,1	37,1
	36-45 godina	17	48,6	48,6	85,7
	46-55 godina	5	14,3	14,3	100,0
	Total-ukupno	35	100,0	100,0	

Izvor: Autor završnog rada

I za kompaniju Planet najveći broj ispitanika, njih 30 pripada srednjem menadžmentu, dok pet ispitanika pripada nižem menadžmentu. I za kompaniju Planet nije bilo ispitanika koji pripadaju vrhovnom menadžmentu (Tabela 11).

Tabela 11: Nivo menadžmenta - kompanija Planet

Kojem menadžerskom nivou pripadate?					
		Frequency-uzorak	Percent-postotak	ValidPercent-važeći postotak	CumulativePercent-kumulativni postotak
	Srednji menadžment	30	85,7	85,7	85,7

	Vrhovni menadžment	5	14,3	14,3	100,0
	Total-ukupno	35	100,0	100,0	

*Izvor: Autor završnog rada*

#### 5.2.4. Analiza mjernog instrumenta

Koeficijent Cronbach alfa se koristi za mjerenje pouzdanosti mjerne skale. Koeficijent je 1951. godine razvio Cronbach i od samog početka je predstavljao najčešće korišten indeks koji se koristio za procjenu pouzdanosti mjernog instrumenta. Najčešće se koristi za ocjenjivanje stavova/tvrdnji u kojima se koristi Likert-ova skala s pet mogućnosti, a koristi se kako bi se ocijenila pouzdanost iste. Koeficijent Cronbach alfa u osnovi predstavlja ukupni koeficijent pouzdanosti za skup varijabli (stavovi/izjave, pitanja) (Raykov, 2015). Veći rezultat u osnovi predstavlja veću pouzdanost korištene skale. Najmanja prihvatljiva vrijednost skale se kreće između 0.7 i 0.8. Vrijednosti manje od 0.7 označavaju nepouzdanu mjernu skalu.

Za ocjenu stavova SERVPREF skale koristila se Likertova skala s pet mogućnosti odgovora gdje je 1=u potpunosti se ne slažem; 2=ne slažem se; 3=ni se slažem ni se ne slažem; 4=slažem se i 5=u potpunosti se slažem. Također, za ocjenu istinitosti stavova skale lojalnosti se koristila ista skala. Za ocjenu istinitosti stavova 5Q modela ključnih dimenzija kvalitete koristila se Likertova skala za ocjenu nivoa kvalitete gdje je 1=vrlo loše; 2=loše; 3=prihvatljivo; 4=dobro i 5=vrlo dobro. Na temelju rezultata iz Tabele 12 sve analizirane skale su imale iznos Cronbach alfa koeficijenta veći od 0,7 dakle radi se o pouzdanom mjernom instrumentu (Tabela 5).

*Tabela 12: Pouzdanost mjernog instrumenta - kompanija Nelt*

Skala	Cronbah alfa	Broj itema
SERVPREF	.951	22
Lojalnost	.919	5
5Q	.956	20

*Izvor: Autor završnog rada*

I kod kompanije Ataco sve analizirane skale imale su vrijednost Cronbach alfa koeficijenta veće od 0,7, dakle radi se o pouzdanom mjernom instrumentu (Tabela 13). Ista stvar je i kod kompanije Planet (Tabela 14).

Tabela 13: Pouzdanost mjernog instrumenta - kompanija Ataco

Skala	Cronbah alfa	Broj itema
SERVPREF	.959	22
Lojalnost	.930	5
5Q	.975	20

Izvor: Autor završnog rada

Ista stvar je i kod kompanije Planet, sve vrijednosti Cronbach alfa koeficijenta su bile veće od 0,7 (Tabela 14).

Tabela 14: Pouzdanost mjernog instrumenta - kompanija Planet

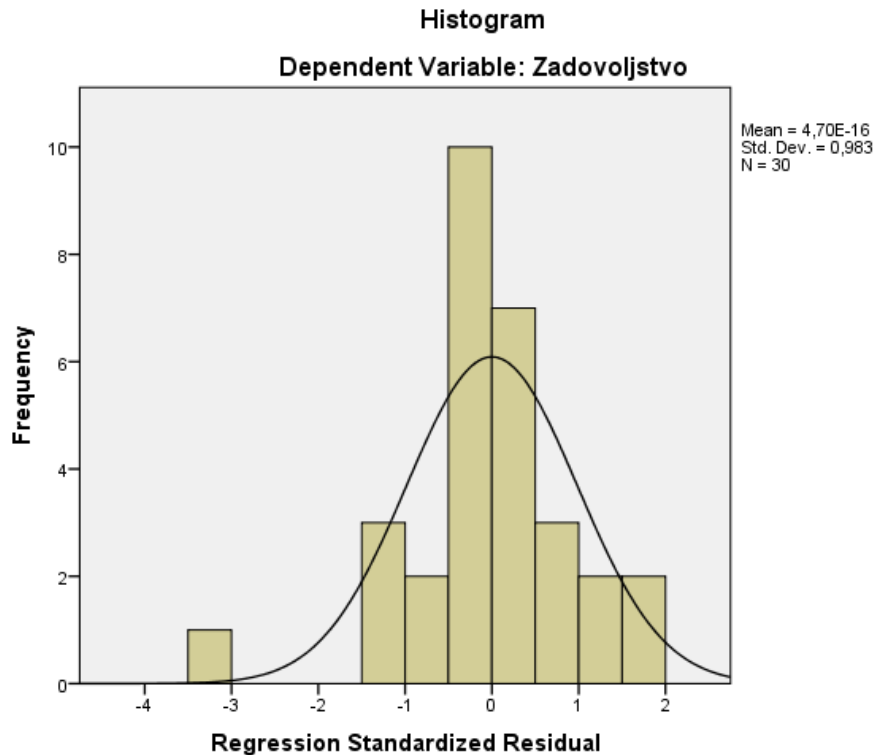
Skala	Cronbah alfa	Broj itema
SERVPREF	.959	22
Lojalnost	.930	5
5Q	.975	20

Izvor: Autor završnog rada

### 5.3. Analiza rezultata istraživanja

U cilju potvrđivanja istinitosti polazne hipoteze korištena je višestruka linearna regresija. Prije same analize bilo je potrebno testirati pretpostavke normalnosti distribucije podataka. Regresioni model podrazumijeva normalnu distribuciju podataka jer normalna raspodjela omogućuje upotrebu parametarskih testova. Normalna raspodjela se očitava na graficima ili scatter plotovima. Grafik normalne (Gausove) distribucije se naziva normalna ili zvonolika kriva. Normalna distribucija je sasvim tačno definisana kompleksna formula i u potpunosti je definisana ako joj poznajemo aritmetičku sredinu i standardnu devijaciju. Mjesto infleksije (gdje kriva iz konveksne prelazi u konkavnu) jeste iznad  $\pm 1sd$ . Potpuno je simetrična distribucija, zvonolikog oblika, koja se asimptomatski približava osi apscisi (Raykov, 2015). Na Grafikonu 1 uočava se da se radi o normalnoj distribuciji podataka, te je na istima prikazana i homogenost varijanse čime su zadovoljeni osnovni preduslovi za izvršavanje regresione analize.

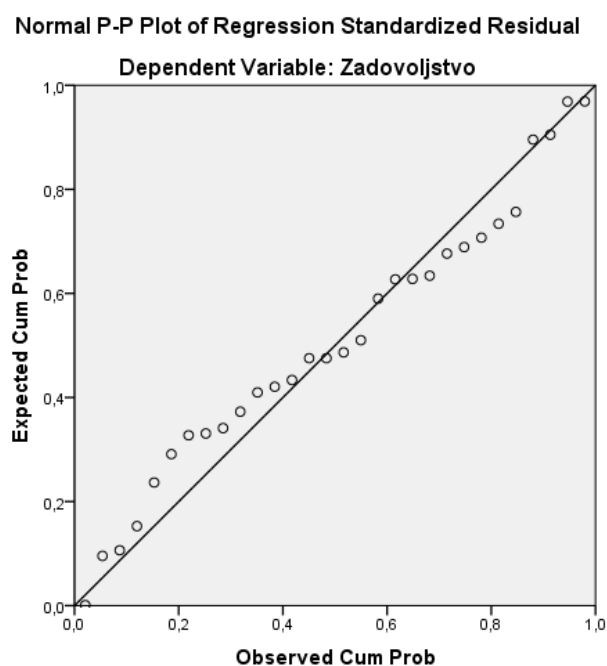
Grafikon 1: Normalnost distribucije podataka model jednostruke linearne regresije - kompanija Nelt



Izvor: Autor završnog rada

Određivanje oblika regresije određuje se na osnovu dijagrama rasipanja. Dijagram rasipanja grafički prikazuje prirodu odnosa između dvije pojave. Sastoji se od tačaka koje određuju parovi, odnosno vrijednosti varijabli x i y. Raspored tačaka u dijagramu rasipanja govori o smjeru i jakosti veze (Radaković, 2017). Prema dijagramu rasipanja (Grafikon 2) jasno se vidi da se radi o pozitivnoj linearnoj vezi. Naime, posmatrajući dijagram može se zamisliti pravac koji se prilagođava danom rasporedu tačaka. Prema samom rasporedu tačaka na dijagramu rasipanja jasno je da se radi o jakoj pozitivnoj vezi.

Grafikon 2: Dijagram rasipanja model jednostruke linearne regresije - kompanija Nelt



Izvor: Autor završnog rada

SPSS statistika generiše nekoliko tabela u outputu linearne regresijske analize. U sažetku modela linearne regresije prikazanom u Tabeli 15 vrijednost  $r^2$  za varijablu prediktora kvaliteta iznosila je 0,565 što u osnovi znači da model objašnjava 56,5% varijanse zavisne varijable zadovoljstvo (Tabela 15).

Tabela 15: Sažetak modela linearne regresije - kompanija Nelt

Model Summary - sažetak modela				
Model	R	R Square - R2	Adjusted R Square - prilagođeni R2	Std. Error of the Estimate - standardna greška procjene
1	,751a	,565	,549	,34538
a. Predictors: (Constant), Kvaliteta				
b. Dependent Variable: Zadovoljstvo (Zavisna varijabla)				

Izvor: Autor završnog rada

U Tabeli 16 su predstavljeni rezultati ANOVA testa koji daje odgovor na pitanje da li je barem jedna nezavisna varijabla u linearnom odnosu sa zavisnom varijablom. Prema rezultatima rezultat F vrijednosti nije bio visok, p vrijednost je manja od 0.05, dakle radi se

o statistički značajnom modelu, odnosno prihvaća se nulta hipoteza prema kojoj se različite grupe ispitanika ne razlikuju značajno. Drugim riječima prihvaća se H1 hipoteza ovoga rada kada je u pitanju kompanija Nelt koja je glasila: Percipirana kvaliteta proizvodima i uslugom kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH pozitivno utiče na zadovoljstvo kupaca FMCG robe (Tabela 16).

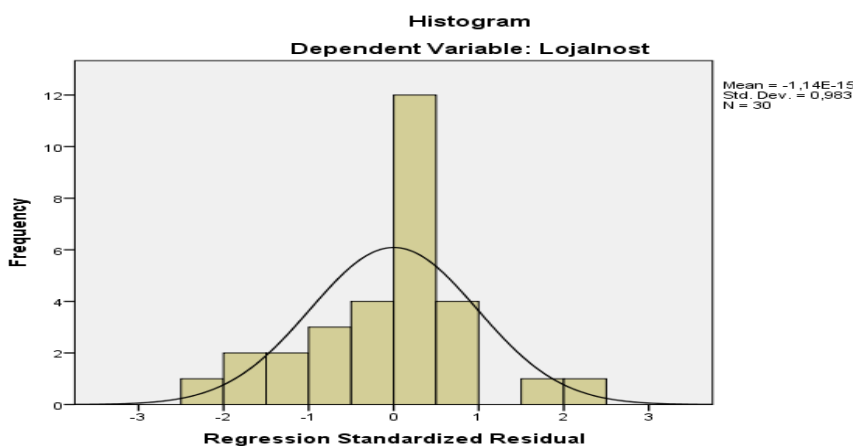
Tabela 16: ANOVA model jednostruke linearne regresije - kompanija Nelt

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
		Zbir kvadrata	stepeni slobode	kvadrat srednje vrijednosti		statistička značajnost
1	Regression-regresija	4,333	1	4,333	36,327	,000b
	Residual-rezidual	3,340	28	,119		
	Total-ukupno	7,673	29			
a. Dependent Variable: Zadovoljstvo (zavisna varijabla)						
b. Predictors: (Constant), Kvaliteta						

Izvor: Autor završnog rada

I kod analize odnos zadovoljstva i lojalnosti kod kompanije Nelt na temelju Grafikona 2 se zaključuje da se radi o normalnoj distribuciji podataka (Grafikon 3).

Grafikon 3: Normalnost distribucije zavisna varijabla lojalnost - kompanije Nelt

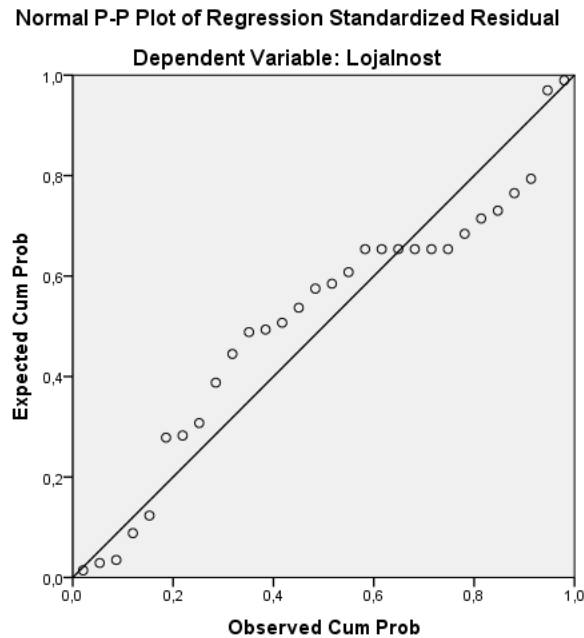


Izvor: Autor završnog rada

Dalje, prema dijagramu rasipanja (Grafikon 4) jasno se vidi da se radi o pozitivnoj linearnoj vezi. Naime, posmatrajući dijagram može se zamisliti pravac koji se prilagođava danom

rasporedu tačaka. Prema samom rasporedu tačaka na dijagramu rasipanja jasno je da se radi o jakoj pozitivnoj vezi.

*Grafikon 4: Dijagram rasipanja zavisna varijabla lojalnost -kompanija Nelt*



*Izvor: Autor završnog rada*

U sažetku modela prikazanom u Tabeli 17 vrijednost regresijskog koeficijenta  $r^2$  iznosila je 0,630 što znači da model objašnjava 63% varijanse zavisne varijable (Tabela 17).

*Tabela 17: Sažetak modela zavisna varijabla lojalnost - kompanija Nelt*

Model Summary-sažetak modela				
Model	R	R Square- $R^2$	Adjusted R Square- prilagođeni $R^2$	Std. Error of the Estimate -standardna greška procjene
1	,783 <sup>a</sup>	,613	,599	,44525
a. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo				
b. Dependent Variable: Lojalnost (Zavisna varijabla)				

*Izvor: Autor završnog rada*

Prema rezultatima ANOVA testa iz Tabele 18 rezultat F vrijednosti nije bio visok, p vrijednost je manja od 0.05, dakle radi se o statistički značajnom modelu, odnosno prihvaća se nulta hipoteza prema kojoj se različite grupe ispitanika ne razlikuju značajno. Drugim riječima prihvaća se H2 hipoteza u dijelu koji se odnosi na kompaniju Nelt koja je glasila:



Zadovoljstvo kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH pozitivno utiče na lojalnost istih (Tabela 18).

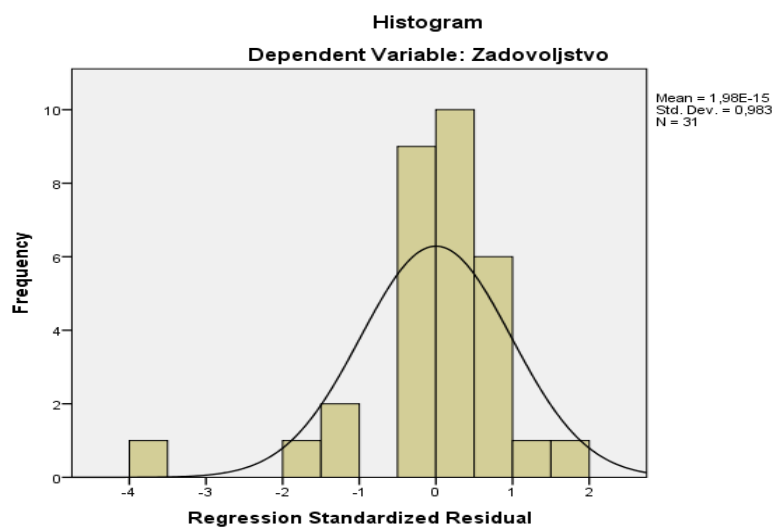
Tabela 18: ANOVA zavisna varijabla lojalnost - kompanija Nelt

ANOVA						
Model		SumofSquares- zbir kvadrata	df-stepeni slobode	MeanSquare - kvadrat srednje vrijednosti	F	Sig.- statistička značajnost
1	Regression- regresija	8,776	1	8,776	44,268	,000 <sup>b</sup>
	Residual- rezidual	5,551	28	,198		
	Total-ukupno	14,327	29			
a. Dependent Variable: Lojalnost (zavisna varijabla)						
b. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo						

Izvor: Autor završnog rada

U narednom dijelu predstavljeni su rezultati jednostruke linearne regresije - kompanija Ataco. Na Grafikonu 5 uočava se da se radi o normalnoj distribuciji podataka, te je na istima prikazana i homogenost varijanse čime su zadovoljeni osnovni preduslovi za izvršavanje regresione analize (Grafikon 5).

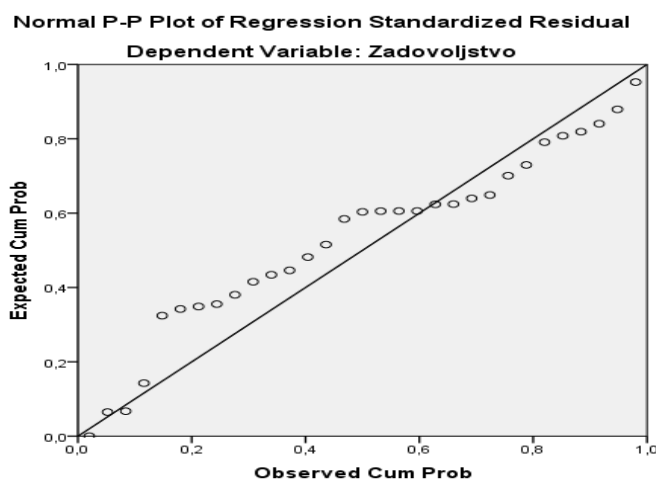
Grafikon 5: Normalnost distribucije podataka, zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Ataco



Izvor: Autor završnog rada

I prema dijagramu rasipanja na Grafikonu 6 jasno se vidi da se radi o pozitivnoj linearnoj vezi.

Grafikon 6: Dijagram rasipanja, zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Ataco



Izvor: Autor završnog rada

Iznos regresijskog koeficijenta je iznosio 0,687 što znači da navedeni model objašnjava 68,7% varijanse zavisne varijable (Tabela 19).

Tabela 19: Sažetak modela, zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Ataco

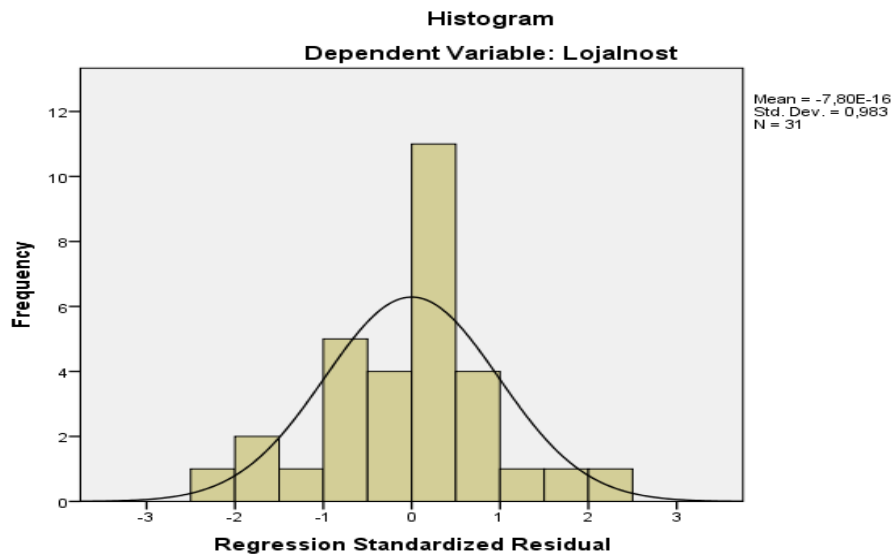
Model Summary - sažetak modela				
Model	R	R Square R2	Adjusted R Square- prilagođeni R2	Std. Error of the Estimate - standardna greška procjene
1	,829 <sup>a</sup>	,687	,676	,37725
a. Predictors: (Constant), Kvaliteta				
b. Dependent Variable: Zadovoljstvo (Zavisna varijabla)				

Izvor: Autor završnog rada

Prema rezultatima ANOVA testa iz Tabele 20 rezultat F vrijednosti nije bio visok, p vrijednost je manja od 0.05, dakle radi se o statistički značajnom modelu, odnosno prihvaća se nulta hipoteza prema kojoj se različite grupe ispitanika ne razlikuju značajno. Drugim riječima prihvaća se H1 hipoteza u dijelu koji se odnosi na kompaniju Ataco (Tabela 20).

Ponovno i kod modela linearne regresije za zavisnu varijablu lojalnost na temelju Grafikona 7 jasno je da su podaci normalno distribuisani.

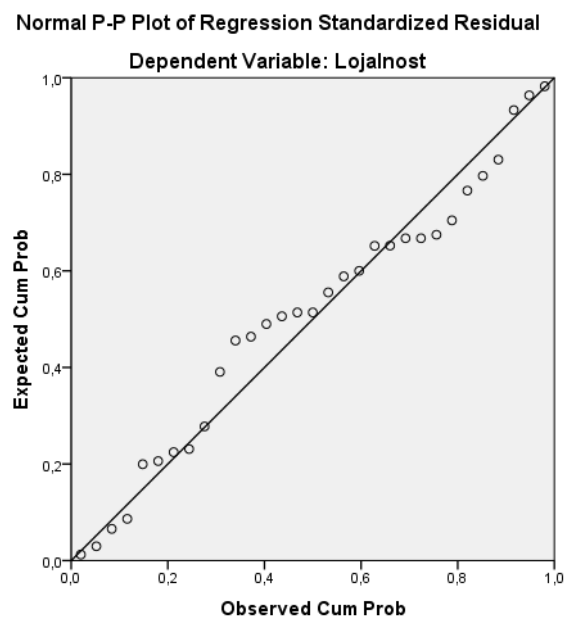
Grafikon 7: Normalnost distribucije podataka zavisna varijabla lojalnost - kompanija Ataco



Izvor: Autor završnog rada

Dalje, dijagram rasipanja i ovdje pokazuje da se radi o pozitivnoj linearnoj vezi (Grafikon 8)

Grafikon 8: Dijagram rasipanja zavisna varijabla lojalnost - kompanija Ataco



Izvor: Autor završnog rada

Iznos regresijskog koeficijenta je iznosila 0,706, što znači da navedeni model objašnjava 70,6% varijanse zavisne varijable (Tabela 21).

Tabela 20: Sažetak modela, zavisna varijabla lojalnost - kompanija Ataco

Model Summary-sažetak modela				
Model	R	R Square-R <sup>2</sup>	Adjusted R Square- prilagođeni R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate- standardna greška procjene
1	,840 <sup>a</sup>	,706	,696	,56297
a. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo				
b. Dependent Variable: Lojalnost (Zavisna varijabla lojalnost)				

Izvor: Autor završnog rada

Prema rezultatima ANOVA testa iz Tabele 21 rezultat F vrijednosti nije bio visok, p vrijednost je manja od 0.05, dakle radi se o statistički značajnom modelu, odnosno prihvaća se nulta hipoteza prema kojoj se različite grupe ispitanika ne razlikuju značajno. Drugim riječima prihvaća se H2 hipoteza ovoga rada u dijelu koji se odnosi na kompaniju Ataco (Tabela 21).

Tabela 21: ANOVA zavisna varijabla lojalnost - kompanija Ataco

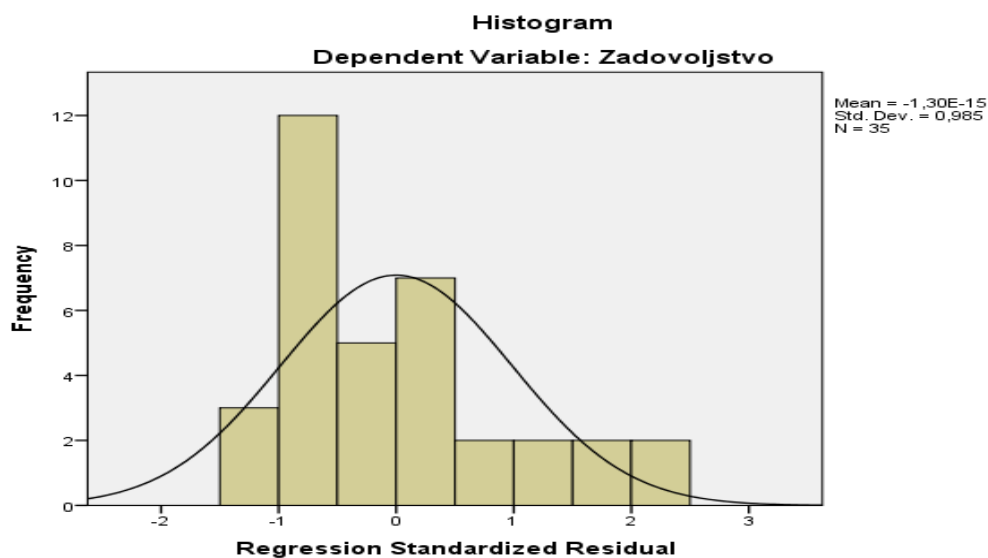
ANOVA						
Model	Sum of Squares- zbir kvadrata	df- stepeni slobode	Mean Square- kvadrat srednje vrijednosti	F	Sig. Statistička značajnost	
1	Regression- regresija	22,097	1	22,097	69,719	,000 <sup>b</sup>
	Residual- rezidual	9,191	29	,317		
	Total-ukupno	31,288	30			
a. Dependent Variable: Lojalnost (Zavisna varijabla lojalnost)						
b. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo						

Izvor: Autor završnog rada

Regresijski model odnosa kvalitete i zadovoljstva za kompaniju Planet prikazan je na narednom dijelu.

Na Grafikonu 9 uočava se da se radi o normalnoj distribuciji podataka, te je na istima prikazana i homogenost varijanse čime su zadovoljeni osnovni preduslovi za izvršavanje regresione analize.

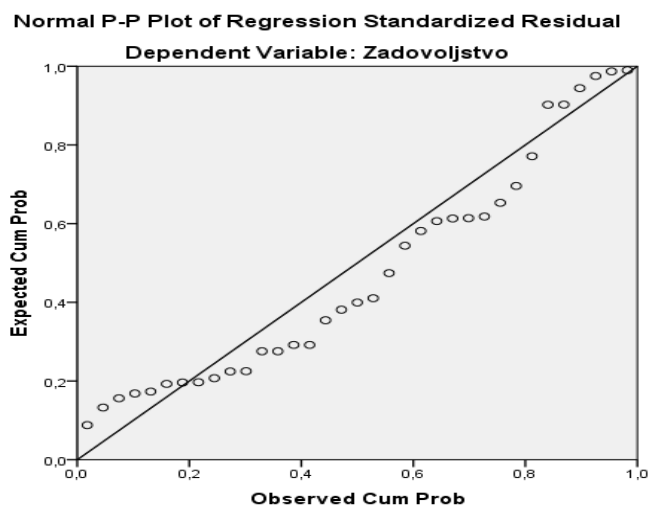
Grafikon 9: Normalnost distribucije podataka, zavisna varijabla zadovoljstvo, kompanija Planet



Izvor: Autor završnog rada

Dalje, prema dijagramu rasipanja (Grafikon 10) jasno se vidi da se radi o pozitivnoj linearnoj vezi.

Grafikon 10: Dijagram rasipanja, zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Planet



Izvor: Autor završnog rada

Regresijski koeficijent je iznosio 0,13 to znači da navedeni model objašnjava samo 13% varijanse zavisne varijable (Tabela 22).

Tabela 22: Sažetak modela, zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Planet

Model Summary-sažetak modela				
Model	R	R Square-R <sup>2</sup>	Adjusted R Square- prilagođeni R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate -standardna greška procjene
1	,361 <sup>a</sup>	,130	,104	,52615
a. Predictors: (Constant), Kvaliteta				
b. Dependent Variable: Zadovoljstvo (Zavisna varijabla zadovoljstvo)				

Izvor: Autor završnog rada

Rezultati ANOVA test u ovom slučaju nisu potvrdili polaznu H1 hipotezu rada u djelu koji se odnosi na kompaniju Planet, jer model nije bio statistički značajan (Tabela 23).

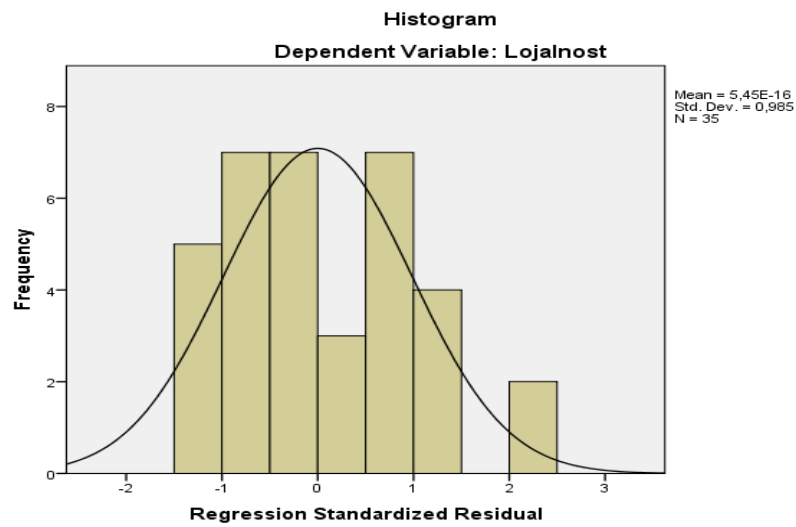
Tabela 23: ANOVA zavisna varijabla zadovoljstvo - kompanija Planet

ANOVA						
Model	Sum of Squares- zbor kvadrata- zbor kvadrata	df- stepeni slobode	Mean Square- kvadrat srednje vrijednosti	F	Sig.- staistička značajnost	
1	Regression- regresija	1,369	1	1,369	4,947	,033 <sup>b</sup>
	Residual- rezidual	9,136	33	,277		
	Total-ukupno	10,505	34			
a. Dependent Variable: Zadovoljstvo (zavisna varijabla zadovoljstvo)						
b. Predictors: (Constant), Kvaliteta						

Izvor: Autor završnog rada

I na Grafikonu 11 uočava se da se radi o normalnoj distribuciji podataka, te je na istima prikazana i homogenost varijanse čime su zadovoljeni osnovni preduslovi za izvršavanje regresione analize.

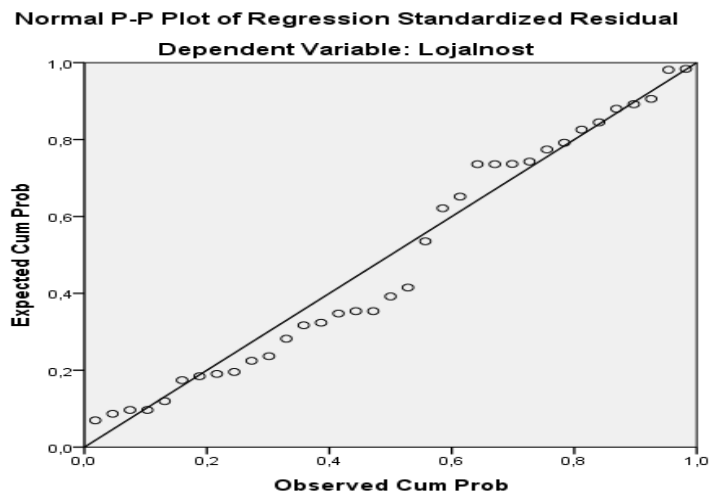
Grafikon 11: Normalnost distribucije podataka, zavisna varijabla lojalnost - kompanija Planet



Izvor: Autor završnog rada

Dalje, prema dijagramu rasipanja (Grafikon 12) jasno se vidi da se radi o pozitivnoj linearnoj vezi.

Grafikon 12: Dijagram rasipanja, zavisna varijabla lojalnost - kompanija Planet



Izvor: Autor završnog rada

Iznos regresijskog koeficijenta u ovom slučaju iznosio je 0,499, što implicira da navedeni model objašnjava 49,9% varijanse zavisne varijable (Tabela 24).

Tabela 24: Sažetak modela, zavisna varijabla lojalnost - kompanija Planet

Model Summary-sažetak modela				
Model	R	R Square-R2	Adjusted R Square-prilagođeni R2	Std. Error of the Estimate-standardna greška projene
1	,706 <sup>a</sup>	,499	,484	,58437
a. Predictors: (Constant), Zadovoljstv				
b. Dependent Variable: Lojalnost (Zavisna varijabla lojalnost)				

Izvor: Autor završnog rada

Prema rezultatima ANOVA testa iz Tabele 24 rezultat F vrijednosti nije bio visok, p vrijednost je manja od 0.05, dakle radi se o statistički značajnom modelu, odnosno prihvaća se nulta hipoteza prema kojoj se različite grupe ispitanika ne razlikuju značajno. Drugim riječima prihvaća se H2 hipoteza u dijelu koji se odnosi na kompaniju Planet (Tabela 25).

Tabela 25: ANOVA zavisna varijabla lojalnost - kompanija Planet

ANOVA						
Model	Sum of Squares-zbir kvadrata	df-stepeni slobode	Mean Square-kvadrat srednje vrijednosti	F	Sig.-statistička značajnost	
1	Regression-regresija	11,227	1	11,227	32,877	,000 <sup>b</sup>
	Residual-rezidual	11,269	33	,341		
	Total-ukupno	22,496	34			
a. Dependent Variable: Lojalnost (Zavisna varijabla lojalnost)						
b. Predictors: (Constant), Zadovoljstvo						

Izvor: Autor završnog rada

Na osnovu predstavljenih rezultata zaključuje se kako polazna hipoteza H1 nije podržana, dok je polazna hipoteza H2 u potpunosti podržana (Tabela 26).

Tabela 26: Pregled testiranja istinitosti postavljenih hipoteza

H1: Percipirana kvaliteta proizvodima i uslugom kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH pozitivno utiče na zadovoljstvo kupaca FMCG robe.	NIJE PODRŽANA
H2: Zadovoljstvo kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH pozitivno utiče na lojalnost istih.	PODRŽANA

Izvor: Autor završnog rada



## 5.4. Ograničenja istraživanja

Osnovno ograničenje rada se odnosilo na veličinu samog uzorka. Preporuka za buduća istraživanja bila bi u uzorak uključiti više trgovačkih kompanija, odnosno veći broj ispitanih category managera trgovačkih kompanija iz cijele BiH. Također, većina ispitanika su pripadnici srednjeg ili nižeg menadžmenta, dok je samo jedan ispitanik bio pripadnik vrhovnog menadžmenta.

## 6. ZAKLJUČAK

Upravljanje odnosima sa kupcima u FMCG sektoru predstavlja jednu od strateških vrijednosti opstanka na dinamičnom i nepredvidivom tržištu. Empirijska istraživanja pokazuju kako kupci smatraju ljubaznost i posvećenost kao jednu od najvažnijih formi kvalitete kod uspostavljanja odnosa u FMCG sektoru (Matsa, 2021). Poboljšanje strategija upravljanja odnosima sa kupcima je ključno za opstanak distributera u budućnosti FMCG sektora. Globalizacija je učinila da sudionici u distributivnom procesu danas postaju partneri. Kvalitet usluga distribucije značajno doprinosi zadovoljstvu kupaca, a osim toga donosi i veliku konkurentsku prednost.

Trendovi sa zapada koji su sve više prisutni i u BiH oblikuju strukturu maloprodajnog tržišta na način da udio velikih prodajnih formata iz godine u godinu raste, a navike potrošača se drastično mijenjaju. Samim tim se ojačava i tržišni udio velikih organizovanih kupaca jer potrošači sve više svoje kupovine obavljaju u velikim formatima maloprodajnih objekata. Rastom velikih formata maloprodajnih objekata, rastu i udjeli velikih kupaca (Key Accounts ili Ključni Kupci) te je održavanje njihovog zadovoljstva i lojalnosti od ključnog značaja za distributivni sektor. Kompanije koje razmišljaju dugoročno i strateški posluju, znaju da je ključni element uspjeha zapravo povećanje međuzavisnosti. Pozitivni odnosi dovode do dugoročne profitabilnosti koja kreira uzajamnu korist između članova kanala distribucije u FMCG industriji.

Za postizanje zadovoljstva kupaca potrebno je ispuniti njihova očekivanja što će za posljedicu donijeti izgrađen odnos sa kupcem. Oduševljeni i zadovoljni klijenti ponavljaju saradnju jer su svjesni koji nivo izvršenja usluge mogu očekivati te na taj način zadovoljstvo prelazi u lojalnost. Održavanje obećanja se smatra jednim od najefikasnijih načina postizanja zadovoljstva klijenta. Kada je u pitanju zadovoljstvo, posebna pažnja se treba posvetiti prodajnom osoblju i prodajnim menadžerima jer su oni ti koji su u svakodnevnom i direktnom kontaktu sa kupcima i klijentima. Oni su također ti koji nezadovoljstvo mogu pretvoriti u zadovoljstvo i postići dugoročne i partnerske odnose. Zbog toga je potrebno svakodnevno educirati menadžere i unaprjeđivati njihova znanja i vještine jer kako mogu pozitivno utjecati na zadovoljstvo kupaca, isto tako postoji veliki broj slučajeva gubitka kupaca zbog loših interpersonalnih vještina menadžera te loše komunikacije.

Posvećivanjem dodatnog nivoa pažnje, razvijaju se čvrste veze i time se stvaraju lojalni kupci. Potrebno je konstantno provoditi istraživanja kupaca, njihovih potreba i iskustava te u skladu s time razvijati dugoročnu strategiju poslovanja. Kvalitet servisa, zadovoljstvo i lojalnost međusobno su povezani koncept koji igraju ključnu ulogu u uspjehu i rastu poslovanja (Singh i Kumar, 2023). One kompanije koje imaju sposobnost za kontinuirano pružanje visokokvalitetne usluge kupci percipiraju kao najveći diferencijator u odnosu na konkurenciju.

Ovaj rad pruža uvid u važnost zadovoljstva kupaca i njegove veze s lojalnošću u distributivnom sektoru FMCG proizvoda u Bosni i Hercegovini. Kroz analizu ovih aspekata, potvrđuje se da je razumijevanje potreba i preferencija kupaca ključno za održavanje konkurentnosti i postizanje dugoročnog uspjeha u ovom sektoru.

Empirijsko istraživanje koje je rađeno na primjeru tri najveće distributivne kompanije u BiH (Nelt, Ataco i Planet) pokazalo je rezultate za dvije postavljene hipoteze:

H1: Percipirana kvaliteta proizvodima i uslugom kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH pozitivno utiče na zadovoljstvo kupaca FMCG robe.

Rezultati ANOVA testa koji daje odgovor na pitanje da li je barem jedna nezavisna varijabla u linearnom odnosu sa zavisnom varijablom su pokazali da se radi o statistički značajnom modelu, te se prihvata H1 hipoteza za kompanije Nelt i Ataco. Za kompaniju Planet rezultati ANOVA testa nisu potvrdili polaznu H1 hipotezu rada jer model nije bio statistički značajan.

H2: Zadovoljstvo kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH pozitivno utiče na lojalnost istih.

Rezultati ANOVA testa pokazali su da se za H2 radi o statistički značajnom modelu, odnosno da se prihvata nulta hipoteza prema kojoj se različite grupe ispitanika ne razlikuju značajno, odnosno da se prihvata H2 hipoteza za sve tri distributivne kompanije koje su bile predmetom ovog istraživanja (Nelt, Ataco, Planet). Dakle, empirijsko istraživanje pokazalo je da prva hipoteza („Percipirana kvaliteta proizvodima i uslugom kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH pozitivno utiče na zadovoljstvo kupaca FMCG robe“) nije podržana, dok je druga hipoteza („Zadovoljstvo kupaca FMCG robe u distributivnom sektoru BiH pozitivno utiče na lojalnost istih“) u potpunosti podržana.

Ovaj zaključak sažima ključne nalaze istraživanja o zadovoljstvu i lojalnosti kupaca u distributivnom sektoru FMCG proizvoda u Bosni i Hercegovini, ističući važnost zadovoljstva kupaca kao temelj za postizanje lojalnosti te naglašava potrebu za prilagodbom strategija kako bi se ispunile potrebe kupaca i održala konkurentnost na tržištu. Istraživanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca FMCG proizvoda u distributivnom sektoru Bosne i Hercegovine duboko je prodrlo u karakteristike i faktore koji utječu na ponašanje potrošača.

Utvrđeno je da zadovoljstvo kupaca igra ključnu ulogu u formiranju lojalnosti prema distributivnim kompanijama u FMCG sektoru u BiH. Visoka razina zadovoljstva rezultira

većom vjerojatnošću da će kupci ostati vjerni određenom brendu ili distributeru te da će u slučaju više ponuda proizvoda istih ili sličnih karakteristika birati brend ili distributivnu kompaniju kojom su više zadovoljni. Ovo se potvrđuje kroz analizu povratnih informacija i iskustava kupaca u Bosni i Hercegovini. Segmentacija kupaca pokazala se ključnom u razumijevanju njihovih potreba i preferencija. Različiti segmenti potrošača imaju različite zahtjeve od proizvoda, usluga i iskustava s distributerima. Razumijevanje ovih segmenata omogućava prilagodbu marketinških strategija kako bi se bolje zadovoljile specifične potrebe svakog segmenta. Dodatno je utvrđeno da kvaliteta proizvoda, pristupačnost cijena, iskustvo kupovine i brzina usluge igraju ključnu ulogu u zadovoljstvu kupaca. Distributeri koji su uspjeli prilagoditi svoje procese kako bi poboljšali ove faktore imaju veće šanse za stvaranje lojalnosti kupaca. Važnost kontinuiranog istraživanja i praćenja povratnih informacija kupaca nije zanemariva. Dinamičnost tržišta zahtijeva prilagodbu strategija distributivnog sektora kako bi se održala konkurentnost i osigurala kontinuirana privrženost kupaca.

Donositelji odluka bi trebali voditi kontinuirana istraživanja zadovoljstva kupaca pruženom uslugom i servisom klijenata, a posebna pažnja bi se trebala posvetiti stalnoj edukaciji menadžera o strategijama upravljanja ključnim kupcima i razvoju emocionalne inteligencije. Prijedlozi za buduća istraživanja bi bila uključivanje više distributivnih kompanija u istraživanje iz razloga što nemaju sve distributivne kompanije u BiH jednak udio u prometima kupaca te nemaju sve jednaku pregovaračku moć i mogućnost za razvijanje dugoročnih odnosa. Potrebno je istražiti da li manje distributivne kompanije mogu postići lojalnost velikih kupaca kroz visok nivo kvaliteta usluge i postizanje zadovoljstva. Također, interesantno polje za istraživanje je regionalna percepcija distributera u BiH od strane lokalnih kupaca te je preporuka da se buduća istraživanja zadovoljstva i lojalnosti kupaca FMCG robe u BiH provode na regionalnom nivou kupaca.

## REFERENCE

1. Akbar, M. M., i Parvez, N. (2009). Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty. *ABAC Journal*, 29 (1), str. 24-38.
2. Andrijanić, I. (2005). *Poslovanje u vanjskoj trgovini*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
3. Banko, I. (2016). *Upotreba društvenih mreža u istraživanju marketinga* (Diplomski rad). Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
4. Bellini, S., Cardinali, M. G., i Zilani, G. (2011). Building customer loyalty in retailing: not all levels are create dequal. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 21, str. 461-481.
5. Benić, Đ. (2009). *Mikroekonomija*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
6. Biloš, A., Budimir, B., i Jakša, S. (2021). Pozicija i značaj influencera u Hrvatskoj. *CroDiM : International Journal of Marketing Science*, 4 (1) , 57-67.
7. Blanchard, O. (2011). *Makroekonomija*. New York: Bloomberg.
8. Blanchard, R. F., i Galloway, R. L. (1994). Quality in retailbanking. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (4), str. 5-23.
9. Borina, I. (2016). *Tehnike istraživanja zadovoljstva kupaca*. Pula: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera .
10. Chaston, I. (2000). Marketing and Customer Orientation. *Serv Ind J*, 20, str. 147-166.
11. Čeko, S. (2020). *Upravljanje kanalima distribucije - završni rad*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.
12. Deloitte. (2021). *Resilience in FMCG and Retail Sector*. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/consumer-business/in-cb-resilience-in-the-FMCG-retail-sectors-noexp.pdf> (28.02.2023.)
13. Dobrinić, D., i Gregurec, I. (2016). *Integrirani marketing*. Zagreb: Archetype.
14. Dragčević, M. (2022). *Lojalnost i zadovoljstvo kupaca*. Zagreb: Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu.
15. Egan, J. (2007). Drivers to Relational Strategie in Retailing. *Int J of Retail D Manag* (28), str. 379-380.

16. Erceg, B. (2021). *Društveno odgovorno poslovanje poduzeća u industriji robe široke potrošnje*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
17. Grabner-Krauter, S. (2018). *Consumer Goods*. Klagenfurt: Alpen-Adria Univerzitet.
18. Grbac, B. (2010). *Marketniške paradigme*. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.
19. Gregurek, M., i Vidaković, N. (2008). *Uzroci nastanka inflacije u Hrvatskoj: uloga posrednik*. EKONOMIJA/ECONOMICS, 15 (2) , 263-280.
20. GTZ. (2001). *Studija o razvoju prehrambene industrija u Bosni i Hercegovini*. Sarajevo: GTZ.
21. Gudlin, K. (2021). *Prehrambena industrija kao izazov međunarodne trgovine u globalnom kontekstu*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
22. Hallowel, R. (1996). The Relationship of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability. *Int J Serv Ind Mang* , 7, str. 27-42.
23. Homburg, C., i Giering, A. (2001). Relationship between customer satisfaction and loyalty. *Psychol Market* , 18, str. 43-46.
24. Ivanković, Č., Stanković, R., i Šafran, M. (2010). *Špedicija i logistički procesi*. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
25. Jelčić, S. (2014). *Utjecaj percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje* - doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
26. Kartelo, M. (2016). *Zadovoljstvo i lojalnost potrošača prema markama*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
27. Kasumović, M., i Meholić-Kalajdžić, S. (2013). *Struktura tržišta osobne potrošnje u Bosni i Hercegovini*. God. XXVI, BR. 2 , 410-427.
28. Klen, M. (2022). *Vrednovanje zadovoljstva korisnika*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera.

29. Komorski, M. (2018). *Analiza distribucijskog sustava robe široke potrošnje - završni rad*. Varaždin: Sveučilište Sjever.
30. Kos, A., i Trstenjak, M. (2011). Zadovoljstvo kupaca – kako ga mjeriti? *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol. 2 No. 1., 48-54.
31. Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
32. Kotler, P., i Armstrong, G. (2006). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
33. Kotler, P., i Keller, K. (2008). *Marketing Management*, 13 izdanje. New York: PearsonCollege Div.
34. Kotler, P., Keller, K., i Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE d.o.o.
35. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., i Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*, četvrto europsko izdanje. Zagreb: MATE.
36. Kumar, V., i Shah, D. (2004). *Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century*. Connecticut: University of Connecticut.
37. Kuusik, A. (2007). *Affecting customer loyalty: Do different factors have various influences in different loyalty levels*. The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Papers .
38. Lazibat, T., i Kolaković, M. (2004). *Međunarodno poslovanje u uvjetima globalizacije*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
39. Lazibat, T., Baković, T., Štulec, I., Damić, M., Dužević, I., i Buntić, L. (2020). *Međunarodno poslovanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
40. Marušić, M., i Vranešević, T. (2001). *Istraživanje tržišta*. Zagreb: ADECO.
41. Matsa, D. (2011). Competition and Product Quality in Supermarket Industry. *Quarterly J. Eco.*, 126, str. 1539-1591.
42. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
43. Mujčinović, A. (2022). *Izazovi i perspektive modernizacije poljoprivredno-prehrambenog sektora u BiH*. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung.

44. Palmatier, P. W., Dant, R. P., Grewal, D., i Ewans, K. R. (2006). Understanding Relationship Marketing Outcomes. *J Market.*, 7, str. 136-153.
45. Paniagua, J., i Korzynski, P. (2017). *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. New York: Springer.
46. Piskar, P., i Faganel, A. (n.d.). A successful CRM project in a Service Company. *Journal Organizacija*, 42, str. 199-208.
47. Previšić, J., Ozretić-Došen, Đ., i Krupka, Z. (2012). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga.
48. Puljić, L. (2019). *Važnost zadovoljstva i lojalnosti korisnika*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
49. Radaković, Đ. (2017). *Izračunavanje i primjena srednjih vrijednosti*. Završni rad . Gospić, RH: Veleučilište "Nikola Testla" Gospić.
50. Radionova-Girsa, E., i Batraga, A. (2020). Transformation of Loyalty to E-loyalty. *Scientific Conference on Economics and Entrepreneurship Proceedings* , 51-56.
51. Raykov, T. (2015). Scale Reliability, Cronbach's Coefficient Alpha, and Violations of Essential Tau-Equivalence with Fixed Congeneric Components. *Multivariate Behavioral Research* , 4, str. 329-353.
52. Reinartz, W., i Kumar, J. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable life time duration. *Journal of Marketing*, 67(1) , 77-99.
53. Saleh, M. M., Hussain, M. J., i Moizuddin, S. (2019). A Study on Customer Satisfaction in FMCG Sector with Select Hypermarkets in Riyadh City Kingdom of Saudi Arabia. *International Review of Management and Business Research*, 8 (2), str. 170-178.
54. Segetlija, Z. (2006). *Distribucija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
55. Segetlija, Z., i Maronić, M. (2010). *Distribucijski sustav trgovinskog poduzeća*. Osijek: Ekonomski fakultet.
56. Sharma, A., Gupta, J., Gera, L., Sati, M., i Sharma, S. (2020). Relationship between customer satisfaction and loyalty. *Social Science Research Network* , str. 2-12.
57. Singh, V., i Kumar, B. (2023). Service Quality, Customer Satisfaction And Customer Loyalty: A Comprehensive Literature Review. *Journal of Survey in Fisheries Sciences* 10(4S) , 3457-3464.

58. Soče-Kraljević, S. (2009). *Upravljanje imidžom maloprodaje*. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
59. Stiglitz, E. (2009). *Uspjeh globalizacije*. Zagreb: Algoritam.
60. Šamanović, J. (2009). *Prodaja-distribucija-logistika Teorija i praksa*. Split: Ekonomski fakultet.
61. Šunjić, A. (2016). *Razvoj poslovanja upravljanjem distributivnih kanala tvrtke YACHT4YOU*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
62. USAID. (2000). *USAID Business Consulting (untilendof 2001) Bosnia and Herzegovina*. Sarajevo: USAID.
63. Vranešević, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden Marketing.
64. Vranešević, T., Pandža-Bajs, I., i Mandić, M. (2018). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Accent.
65. Zineldin, M. (2006a). The royalty of loyalty: CRM quality and retention. *J Consum Market*, 43, str. 430-437.
66. Zineldin, M. (2006b). The quality of health care and patient satisfaction: An exploratory investigation of the 5Qs model at some Egyptian and Jordanian medical clinics. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19 (1), str. 60-92.
67. Žulj, P. (2022). *Analiza mogućnosti budućeg razvoja prehrambene industrije Republike Hrvatske - Master teza*. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.



## **PRILOZI**

Anketni upitnik

Upitnik SERVPREF (Kvalitet usluge) – modificirna verzija SERVQUAL upitnika

DIMENZIJA	STAV	U potpunosti se slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Opipljivost (Tangibles): 4 stava	1. Kompanija ima savremenu opremu					
	2. Eksterijer i enterijer kompanije je vizuelno dopadljiv					
	3. Zaposlenici kompanije su dobro obučeni i izgledaju dopadljivo					
	4. Izgled sjedišta kompanije je u skladu sa uslugom koju pruža					

Pouzdanost (Reliability): 5 stavova	5.	Zaposlenici kompanije izvršavaju svoje obećanje					
	6.	Zaposlenici kompanije su saosjećajni i ohrabrujući u slučaju problema klijenta					
	7.	Zaposlenici kompanije su pouzdani					
	8.	Zaposlenici kompanije izvršavaju svoje poslove u obećanom vremenu					
	9.	Zaposlenici kompanije vode precizno svoju arhivu					
Poistovjećivanje (Responsiveness) : 4 stava	10.	Zaposlenici kompanije tačno kažu kada će završiti posao					
	11.	Zaposlenici kompanije izvršavaju brzo svoje poslove					

	12.	Zaposlenici kompanije uvijek pružaju svoju pomoć					
	13.	Zaposlenici kompanije nisu prezauzeti i odgovaraju brzo na zahtjev (upit)					
Povjerenje (Assurance): 4 stava	14.	Zaposlenicima kompanije se može vjerovati					
	15.	Prilikom transakcija sa kompanijom klijent se osjeća sigurno					
	16.	Zaposlenici kompanije su ljubazni					
	17.	Zaposlenici kompanije posjeduju znanja kako bi samostalno odgovorili na upite					

Susretljivost (Empathy): stavova	5	18.	Zaposlenici kompanije daju klijentu individualnu pažnju					
		19.	Zaposlenici kompanije daju klijentu ličnu pažnju					
		20.	Zaposlenici kompanije znaju potrebe klijenata					
		21.	Zaposlenici kompanije imaju u vidu najbolje interese klijenata					
		22.	Zaposlenici kompanije imaju prikladno radno vrijeme za klijente					

(Lojalnost klijenata) – Ikhlai Ahmed (2011, spomenuto u Gillanii Awan 2014)

RB	STAV	U potpunosti se slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
1.	Ova kompanija je moj prvi izbor					
2.	Odan/a sam ovoj kompaniji uslugama koje pruža					
3.	Rado bih preporučio/ila usluge/proizvode ove kompanije drugima					
4.	Od ove kompanije dobijam vrijedne usluge za svoj novac					
5.	Govorim sve najbolje o ovoj kompaniji					

5Q's model ključnih dimenzija kvalitete

	STAV	Vrlo loša	Loša	Prihvatljiva	Dobra	Vrlo dobra
Kvaliteta objekta:	1.	Fizički proizvod				
	2.	Stanje zaliha				
	3.	Raspolaganje novijim proizvodima				
	4.	Velik asortiman proizvoda				
Kvaliteta procesa:	5.	Cijena				
	6.	Čekanje				
	7.	Praktičnost/prikladnost				

	8.	Raspored proizvoda					
Kvaliteta infrastrukture:	12.	Iskustvo i kompetencije osoblja					
	13.	Kredibilitet osoblja					
	14.	Motivisanje/inspirisanje za kupovinu novih proizvoda					
Kvalitet interakcija:	16.	Želja za pružanjem dobre usluge					
	17.	Dostupnost osoblja					
	18.	Ljubaznost prema kupcima					



	19.	Fleksibilnost					
Kvalitet atmosfera:	20.	Razumijevanje želja i potreba kupaca					
	21.	Zaposlenici kompanije imaju u vidu najbolje interese klijenata					
	22.	Osvjetljenje					
	23.	Dostupnost parkinga					
	24.	Dostupnost prostora u objektu					