

# **Univerzitet u Beogradu**

## **Ekonomski fakultet**



Dodiplomske akademske studije

## **DIPLOMSKI RAD**

Predmet : **Marketing logistika**

Tema: **Upravljanje servisom potrošača  
na primeru kompanije *Guess***

Mentor:  
**Prof. dr Vladan Božić**

Student:  
**Aleksandra Mavrić**  
**05/176**

U Beogradu, jun 2012. godine

# Sadržaj

<b>Uvod</b> .....	3
<b>1. Servis potrošača kao logistički cilj</b> .....	5
1.1. Definisanje pojma logistike .....	5
1.2. Logistički podsistemi .....	6
1.3. Ultimativni cilj logističkog menadžmenta.....	8
<b>2. Servis potrošača kao konkurentsko sredstvo kompanija</b> .....	8
2.1. Pojmovno određenje servisa potrošača.....	8
2.2. Komponente servisa potrošača.....	10
2.3. Strategije servisa potrošača .....	12
<b>3. Upravljanje servisom potrošača</b> .....	17
3.1. Faze upravljanja servisom potrošačača .....	17
3.2. Kontrola utvrđenog nivoa servisa potrošača .....	19
<b>4. Servis potrošača na primeru kompanije GUESS</b> .....	21
4.1. Istorijat firme.....	21
4.2. Servis potrošača .....	24
4.3. SWOT analiza .....	26
4.4. Perspektive daljeg razvoja kompanije .....	27
<b>Zaključak</b> .....	28
<b>Ključne reči i pojmovi</b> .....	30
<b>Literatura</b> .....	31

## Uvod

Preduzeća danas stavljaju sve veći akcenat na potrošača, odnosno na aktivnosti koje će omogućiti njegovu satisfakciju. Svaki potrošač je ekstremno vredan, pa tako preduzeće za njega mora da se bori svim sredstvima koje mu stoje na raspolaganju. Preduzeće mora da se diferencira u odnosu na konkurenciju kvalitetom svoje ponude, kvalitetom svog odnosa sa potrošačima, ali i kvalitetom svog servisa. U savremenim ekonomskim uslovima značaj servisa potrošača kao sredstva konkurentskog diferenciranja i prepoznatljivosti preduzeća u nacionalnim privredama ali isto tako i u međunarodnim privrednim tokovima neprekidno raste. Osnovana težnja svakog logističkog sistema je da što preciznije definiše i utvrdi zahteve korisnika i da na bazi tih zahteva formira ponudu logističkih usluga. Kvalitetna usluga i zadovoljni korisnici obezbeđuju konkurentnost, tržišno učešće i dugoročni profit nosiocu logističkih usluga.

Najjednostavnija i najpraktičnija definicija kojim se objašnjava servis potrošača je da on obezbeđuje pravi proizvod u pravo vreme na pravom mestu u pravoj količini i po prihvatljivoj ceni. Dakle, servis potrošača predstavlja kompleksnu aktivnost u okviru sistema marketing logistike preduzeća. On opredeljujuće utiče na to da li će željeni proizvod biti dostavljen kupcu na raspolaganje u odabrano mesto. To svakako zavisi od brzine i pouzadnosti isporuke, kvaliteta prispele robe i da li je stigla na vreme. Ako logistički sistem ne funkcioniše pravilno i potrošači ne prime obećane isporuke, firma može u budućnosti izgubiti prodaju.

U suštini servis potrošača predstavlja smer aktivnosti kojim se proizvod kreće na putu od proizvođača do potrošača ili drugih finalnih korisnika. Servis potrošača predstavlja neto rezultat svih logističkih napora. Logistika se smatra važnim instrumentom marketinga, a njen cilj jeste minimiziranje ukupnih troškova uz obezbeđenje adekvatnog servisa potrošača.

Predmet diplomskog rada je ukazivanje na doprinos upravljanjem servisom potrošača koji ne rezultira samo na smanjivanje troškova poslovanja već i na povećanju prodaje, povezane sa većim brojem ponovljenih kupovina.

Rad je podeljen u više tačaka, gde se u **prvoj tački** akcenat stavlja na sam pojam, važnost i elemente logistike.

**Druga tačka** se bavi servisom potrošača kao konkurentskim sredstvom kompanija. Ovde je pojašnjen pojam servisa i prikazani su njegovi elementi, data je kategorizacija elemenata servisa potrošača i bitne strategije servisa potrošača.

U **trećoj tački** rada dat je postupak upravljanja servisom potrošača, prikazane su glavne faze upravljanja servisom potrošača kao i kontrola utvrđenog nivoa servisa potrošača. Preduzeća u svom poslovnom konceptu moraju voditi brigu o upravljanju servisom potrošača, njegovom stalnom poboljšanju, kontroli sistema i merenju kvaliteta pruženih usluga, jer to predstavlja odraz poštovanja kupca kao partnera, prepoznavanje njegovih potreba i identično postupanje u svim fazama poslovnog odnosa.

Konačno, u **tački četiri** biće objašnjen servis potrošača kroz primer kompanije *Guess*. Počevši od istorijata kompanije *Guess*, njegovog servisa, analize prednosti, mana samog preduzeća, njegovih šansa i opasnosti, kao i buduće perspektive daljeg razvoja kompanije.

# 1. Servis potrošača kao logistički cilj

## 1.1. Definisane pojma logistike

Pojam logistike i logističkog upravljanja je različit termin za različite logističare i praktičare. Postoji mnogo različitih definicija logistike koje, svaka za sebe, pokušavaju na najbolji mogući način da objasne ovaj segment marketing funkcije. Na primer, *Johnson, Wood, Wardlow i Murphy*<sup>1</sup> konstatuju da „logistika obuhvata procese tokova materijala i proizvoda koji ulaze u firmu, koji se pomeraju u okviru proizvodnog i/ili distributivnog procesa i sve izlazne tokove roba iz preduzeća." To znači da postoji ulazna logistika (inbound logistics), upravljanje materijalom (materials management), fizička distribucija (physical distribution).

Savet za menadžment lanca snabdevanja (CSCMP)<sup>2</sup> definiše logistiku kao deo procesa lanca snabdevanja za planiranje, organizovanje i kontrolu efektivnosti i troškovne efikasnosti toka i skladištenja materijala za proizvodnju, materijala i zaliha u procesu proizvodnje, gotovih proizvoda na putu do krajnjih potrošača i svih relevantnih informacija od mesta ponude do mesta potrošnje, a sve u cilju zadovoljenja zahteva korisnika. Logistički menadžment obuhvata upravljanje tokovima proizvoda „ispred, unutar i iza" jedne firme, dok koncept menadžmenta lanca snabdevanja sagledava sve tokove unutar jednog lanca snabdevanja nekog distributivnog kanala<sup>3</sup>. U domaćoj literaturi pravi se razlika u pojedinim terminima i njihovom obuhvatu<sup>4</sup>: *Marketing logistika* se odnosi na upravljanje tokovima sirovina i repromaterijala od izvorišta do mesta prerade, na tokove materijala i polufabrikata u toku samog procesa proizvodnje, kao i na tokove gotovih proizvoda do finalnih potrošača. *Upravljanje fizičkom distribucijom* roba obuhvata premeštanje i skladištenje samo finalnih proizvoda u pravcu proizvođač - posrednik (ako postoji) - krajnji potrošač. *Fizička nabavka* je proces dopremanja inputa u obliku sirovina ili repromaterijala u proizvodnju. *Upravljanje materijalom* predstavlja optimizaciju kretanja materijala i polufabrikata u toku samog proizvodnog ciklusa. Pojedini logistički termini se često uzimaju kao sinonimi, što se naročito odnosi na poistovećivanje dva najčešće korišćena termina - marketing logistika i fizička distribucija, a iz razloga što su bazični principi pojedinih logističkih aktivnosti svuda isti: i kod ulazne logistike, i u toku proizvodnog procesa, i na polju izlazne logistike.

Danas se pod logistikom podrazumeva „deo procesa lanca snabdevanja koji planira, implementira i kontroliše efektivan i efikasan forvard i riversni tok i skladištenje dobara i usluga, i sa tim povezanih informacija, između mesta porekla i mesta potrošnje, da bi se zadovoljili zahtevi kupaca"<sup>5</sup>. Iz ove definicije se jasno vidi da su u fokusu profesije menadžera logistike aktivnosti koje su povezane sa fizičkim aspektima kretanja dobara od dobavljača do kupca.

---

<sup>1</sup> Johnson, C. James, Wood F. Donald, Wardlow L. Daniel i Murphy Jr. R. Paul, 1999. Contemporary logistics, Prantice hall, New Jersey, str. 5

<sup>2</sup> [WWW.CSCMP.ORG](http://WWW.CSCMP.ORG). Ova institucija se ranije nazivala Savet za logistički menadžment ali je sa širom primenom koncepta menadžmenta lanca snabdevanja došlo i do promene naziva ove najprestižnije asocijacije logističkih profesionalaca na svetu, sa sedištem u Čikagu (USA).

<sup>3</sup> Božić, V. i Aćimović S. *Marketing logistika*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd. 2010. str. 17.

<sup>4</sup> Božić, V. *Upravljanje fizičkom distribucijom*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1994. str. 1-2.

<sup>5</sup> [www.amazines.com/Military\\_logistics\\_related.html](http://www.amazines.com/Military_logistics_related.html)

Logističari se uglavnom bave pitanjima transporta, pakovanja, skladištenja, sigurnosti i rukovanja proizvodima koje njihova firma kupuje ili prodaje i u svakodnevnoj su interakciji sa menadžerima proizvodnje, nabavke, marketinga, finansija, pružanja usluga kupcima itd.

## 1.2. Logistički podsistemi

Strukturiranje logističkog menadžmenta na glavne grupe i podgrupe aktivnosti koje se bave kontrolom robnih i informacionih tokova je moguće uraditi na različite načine. Mnogobrojni teoretičari logistike različito gledaju na sadržaj logističkih aktivnosti, tako *Stock* i *Lambert*<sup>6</sup> identifikuje znatno širi set ključnih logističkih aktivnosti:

- servis potrošača
- predviđanje tražnje
- komuniciranje u distributivnom kanalu
- kontrola i upravljanje zalihama
- upravljanje materijalom
- prosek prijema porudžbine
- izbor lokacije fabrika, skladišta i prodavnica
- pakovanje
- transport
- manipulisanje
- skladištenje

Ballou, s druge strane, predlaže da se sve aktivnosti podele u dve velike podgrupe<sup>7</sup>:

1. primarne aktivnosti (transport, popunjavanje zaliha, proces naručivanja);
2. podržavajuće aktivnosti (skladištenje, upravljanje materijalom, pakovanje, organizacija proizvodnje, informaciona podrška).

Treći važan izvor strukturiranja logističkih aktivnosti možemo pronaći u okviru poslovne prakse, tj. jednog od najboljih informacionih upravljačkih sistema na svetu SAP R/3. Ovaj informacioni paket koristi benčmarking pristup u strukturiranju ključnih logističkih aktivnosti na sledeći način:

- prodaja i distribucija
- upravljanje materijalom
- upravljanje kvalitetom
- održavanje fabrike
- upravljanje servisom
- planiranje i organizacija proizvodnje
- sistem projektovanja
- okruženje, uslovi rada, itd.
- maloprodaja.

Može se zaključiti da struktura logističkih aktivnosti nije čvrsto determinisana kao i da su najčešće pominjane aktivnosti koje čine osnovu strukture logističkog menadžmenta se odnose na

---

<sup>6</sup> Lamber i Stock, *Strategic logistics management*, McGraw-Hill Co, New York, op. cit., strana 19-25

<sup>7</sup> Ballou R., *Basic logistics management*, op. cit., strana 6-10

transport, skladištenje, upravljanje zalihama i upravljanje logističkim informacijama, dok se kao cilj funkcionisanja svih logističkih aktivnosti navodi servis potrošača<sup>8</sup>.

**Upravljanje transportom** podrazumeva planiranje, organizovanje i kontrolu svih transportnih aktivnosti u firmi. Najvažnije faze i odluke u kreiranju transportne strategije bi trebalo da budu:

- transport u sopstvenoj režiji ili rentiranje usluga prevoza od strane specijalizovanih transportera,
- izbor vida transporta (ako sami prevozimo),
- optimizacija robnih tokova i ruta kretanja vozila (ako sami prevozimo),
- izbor transportera ili logističkog provajdera (ako rentiramo uslugu prevoza).

**Upravljanje skladištenjem** je set odluka vezanih za planiranje, organizaciju i kontrolu svih skladišnih aktivnosti firme. Odlučivanje po pitanju sistema skladištenja se odnosi na sledeće odluke:

- posedovanje sopstvenih skladišta ili rentiranje javnih/privatnih magacina,
- centralizacija, odnosno decentralizacija skladišnog sistema,
- izbor lokacije skladišta.

**Upravljanje zalihama** započinje procesom nabavke sirovina i repromaterijala (u proizvodnji), odnosno nabavkom finalnih proizvoda (u trgovini), nastavlja se upravljanjem strukturom i nivoom poluproizvoda tokom fabričkog procesa i završava se planiranjem i kontrolom zaliha proizvoda ili gotove robe. Akcenat nije na vrsti i mestu zaliha u preduzeću, već na koncipiranju politike zaliha koja ima svoja dva osnovna stuba:

- strukturalno-količinski i
- finansijski.

**Upravljanje informacijama** logističkog karaktera podrazumeva prikupljanje, selekciju i analizu informacija o:

- strukturi i nivoima tražnje za finalnim proizvodom,
- trenutnoj poziciji robe koja se nabavlja ili isporučuje,
- preciznim informacijama o stanju zaliha svih vrsta proizvoda u poslovnom sistemu firme.

Posebno mesto treba da ima proces prijema i realizacije porudžbine, kao informatičko-administrativni put koji prati robu od trenutka kupčeve narudžbine do momenta preuzimanja te robe od strane kupca.

---

<sup>8</sup> Božić, V. i Aćimović, S., *Marketing logistika*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2010. str.36

### 1.3. Ultimativni cilj logističkog menadžmenta

Ljudi zadovoljavaju potrebe i želje proizvodima i uslugama, a zadatak marketinga je stvaranje, promovisanje i isporuka krajnjim potrošačima. Proizvod uglavnom predstavlja fizički, opipljivi predmet, ali i sve što bi moglo zadovoljiti potrebe i želje potrošača: usluge, doživljaji, događaji, osobe, mesta, imovina, organizacije, informacije i ideje.

Vrednost je potrošačeva procena ukupne mogućnosti proizvoda da zadovolji njegove potrebe. To je odnos između onoga što potrošač dobija i onoga što daje. Dobija koristi koje sadrže funkcionalne i emocionalne koristi, a procenjuje troškove koji obuhvataju finansijske, fizičke, troškove energije i ulaganje vremena.

Marketing ekspert može povećati vrednost ponude za potrošača povećanjem koristi, smanjenjem troškova, i jednim i drugim, većim povećanjem koristi u odnosu na povećanje troškova i manjim smanjenjem koristi u odnosu na smanjenje troškova.

Servis potrošača danas se može posmatrati kao jedno od najboljih marketinških oružja u postizanju i kreiranju potrošačeve vrednosti.

**Servis potrošača** je primarni cilj logističkog menadžmenta i označava spremnost proizvođača da pravi proizvod dostavi u pravo vreme, na pravom mestu, u traženim količinama i po prihvatljivim cenama. Sve četiri ključne logističke aktivnosti (transport, skladištenje, zalihe, informacije) treba da usmere svoje polje delovanja u pravcu obezbeđenja konkurentnog servisa potrošača, odnosno izbalansiranog nivoa servisa potrošača između logističkih troškova, s jedne strane i potreba kupaca za obezbeđenjem proizvoda, s druge strane.

Logističke aktivnosti firma može da obavlja:

- samostalno,
- partnerskim aranžmanima,
- angažovanjem specijalizovanih logističkih posrednika ili
- kombinovano.

## 2. Servis potrošača kao konkurentsko sredstvo kompanija

### 2.1. Pojmovno određenje servisa potrošača

Marketinški teoretičari posmatraju servis potrošača kao jedan od ključnih aspekata ponude preduzeća. Tako na primer, *R. Brookes* u svom radu govori o petom "P" u marketing miksu preduzeća koje se odnosi na servis potrošača.<sup>9</sup>

Servis potrošača odnosno servis isporuke, kako se inače drugačije naziva, predstavlja output sistema fizičke distribucije i logističkog sistema u celini. Sve aktivnosti logisitke i fizičke distribucije (transport, skladištenje, držanje zalihe, pakovanje i dr.) usmerene su kao savlađivanje vremenske i prostorne nepodudarnosti ponude i tražnje proizvoda. Otuda su logističko-

---

<sup>9</sup> Brookes, R., 1998, *The new marketing*, Gower publishing Co.UK +., str. 237-259.



distributivne aktivnosti sinonim za četvrto “p” u marketing miksu preduzeća: product, price, promotion i place.<sup>10</sup>

Servis potrošača predstavlja pružanje usluga kupcu pre, za vreme i nakon kupovine, tj. niz aktivnosti namenjenih povećanju nivoa zadovoljstva kupaca- osećaj da je proizvod ili usluga ispunila očekivanja kupca.<sup>11</sup>

Takođe se smatra presudnim za zadržavanje potrošača i negovanja dugoročnog, partnerskog odnosa sa njim. Njegova važnost varira u zavisnosti od proizvoda, industrije i samog kupca. Servis potrošača važi za jedan od ključnih aspekata ponude preduzeća prema korisniku. Suštinski omogućava razlikovanje ponude jednog preduzeća u odnosu na konkurenciju.

Servis potrošača je mogućnost pružanja usluga ili proizvoda na način kako je obećano, tretiranje klijenata na način kako biste vi želeli da vas drugi tretiraju, organizaciona sposobnost usmerena na zadovoljenje potreba i želja kupaca, briga za klijenta.

Obezbediti pravi proizvod, u pravo vreme, u pravoj količini na pravom mestu predstavlja suštinu servisa potrošača. S tim u vezi, osnovni zadatak logističko distributivnog sistema, od koga bitno zavisi uvećanje prodaje, tržišno učešće kao i sveukupna konkurentnost firme, je obezbeđenje konkurentnog nivoa servisa potrošača. Prodajna funkcija obezbeđuje nove kupce, a servis potrošača je ono što treba da uradi firma da bi iste potrošače učinila zadovoljnim, da ponove kupe proizvode firme, jednostavno da ih zadrži.

Servis potrošača je jako teško konkretnije definisati iz više razloga. Prvo, ova kategorija ima mnogo dimenzija, drugo, prisutne su značajne razlike u shvatanju ovog termina između proizvođača i potrošača, treće, njegovo značenje varira od firme do firme.

Servis potrošača se može definisati sa tri aspekta:

**Sa aspekta aktivnosti koje ga sačinjavaju:** u okviru ovog pristupa pod servisom potrošača podrazumevaju se aktivnosti usmerene na prihvatanje porudžbina, njihovu obradu, isporuku, fakturisanje robe kupcima, kao i aktivnosti koje uključuju sva područja poslovanja koja su povezana sa isporukom i fakturisanjem proizvoda firme a koje se obavljaju radi zadovoljenja zahteva kupaca.

**Sa aspekta mere izvršenja aktivnosti koje ga sačinjavaju:** servis potrošača definiše se kao sposobnost kompletnog izvršenja primljenih porudžbina u odredjenom roku (npr. 95% porudžbina za 48h), zatim izvršenje porudžbine u što kraćem roku (npr. 3 dana), kao i raspoloživost proizvoda koji su u pripravnosti za izvršenje porudžbina kupca (npr. raspoloživost od 95% na zalihama).

**Sa aspekta poslovne filozofije firme:** servis potrošača predstavlja kompleks poslovnih aktivnosti koje se kombinuju kod poručivanja i isporuke proizvoda firme, na način koji zadovoljava kupce i koji unapređuje konkurentnost firme.

---

<sup>10</sup> Božić, V., *Ekonomika saobraćaja*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009, str. 374

<sup>11</sup> Turban, Efraim( 2002), *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall, str.405

Upravljanje servisom potrošača koje se sastoji iz definisanja efikasne politike servisiranja potrošača i njena implementacija u preduzeću prolazi kroz 6 faza:

- Identifikacija ključnih komponenti servisa potrošača
- Utvrđivanje relativnog značaja pojedinih komponenti servisa potrošača
- Utvrđivanje pozicije firme po ključnim komponentama servisa potrošača u odnosu na konkurenciju
- Utvrđivanje servisa potrošača po tržišnim segmentima
- Definisanje pakete servisa isporuke
- Kontrola obezbeđivanja definisanog nivoa servisiranja potrošača

Nivo servisa potrošača je direktno povezan sa tržišnim učešćem preduzeća, sa ukupnim logističkim troškovima i sa profitabilnošću preduzeća.

Opseg servisa potrošača:

1. Servis potrošača je kvalitet performansi distribucionog sistema
2. Servis potrošača predstavlja različite dimenzije izvršenja procesa poručivanja uz unapređenje prodaje
3. Servis potrošača znači podešavanje dela ponude konkretnoj tražnji
4. Servis potrošača je direktna posledica veze prodajnih aktivnosti i samog procesa isporuke, koja počinje sa narudžbinom, a završava isporukom, a nekad se nastavlja i u postkupovnoj fazi korišćenja proizvoda.

## **2.2. Komponente servisa potrošača**

Servis potrošača posmatran kao jedna složena aktivnost sastoji se iz više elemenata. Ti elementi zapravo predstavljaju posebne aktivnosti koje treba da omoguće efikasan i efektivan servis potrošača. Svaka aktivnost u čitavom sistemu ima neku ulogu i zadatak, pa se u tom smislu aktivnosti međusobno razlikuju. Međutim, ako posmatramo globalno, iz ugla marketing logistike u celini, postoji naglašena komplementarnost tj. svaka aktivnost iako se razlikuje po sadržaju, usmerena je na jedno, ima isti cilj, a to je da kroz efikasno obavljanje doprinese ostvarenju kompletnog servisa, uz sinergetski efekat.

U nadležnosti logističko-distributivnog sistema su transakcione komponente, koje su vezane za prijem narudžbina, njihovu obradu, obezbeđenje raspoloživosti proizvoda na zalihama, kao i isporuku robe u vremenu koje firma garantuje svojim servisom.

S obzirom da isporuka robe podrazumeva pravovremeno i tačno kompletiranje isporuka u skladištima i distributivnim centrima, utovar, transport, istovar odnosno dostavu kupcu u zahtevano vreme, možemo zaključiti da servis potrošača predstavlja širi koncept. Servis potrošača se dalje proširuje predtransakcionim i posttransakcionim elementima koji su najčešće u nadležnosti prodaje, finansija, marketinga i drugih poslovnih funkcija firme.

Upravo ova podela komponenti servisa isporuke predstavlja podlogu za sadržinsko razlikovanje dva termina: servis potrošača i servis isporuke. U direktnoj logističkoj nadležnosti su samo bazične komponente servisa isporuke- transakcioni elementi, kao druga grupacija komponenti. Predtransakcioni i posttransakcioni elementi servisa su jednim delom i u nadležnosti drugih funkcija firme (pre svega marketinga), tako da logistička funkcija nema punu odgovornost za vršenje ovih poslova (ali to nikako ne podrazumeva odsustvo kooperacije ovih drugih sa direktno logističkim elementima).

Neke od najvažnijih aktivnosti servisa potrošača su: tehnička podrška funkcionisanju servisa potrošača, isporuka robe na vreme, visok kvalitet isporučene robe, širina i dubina proizvodnog/trgovačkog asortimana, znanje i prodajna veština osoblja, skraćanje vremena isporuke, instaliranje proizvoda uz obuku potrebnu pri upotrebi proizvoda, spretnost isporuke, sposobnost promene datuma isporuke, ažuriranje podataka, brzi odgovor na potrebe, poštena i svima dostupna politika prodaje itd.<sup>12</sup>

Elemente servisa potrošača prema vremenskom položaju prodajnih aktivnosti možemo razvrstati u tri kategorije. To su:

1. **Predtransakcioni elementi**
2. **Transakcioni elementi**
3. **Posttrasakcioni elementi**

Slika 1. Komponente servisa potrošača prema vremenskom položaju prodajnih aktivnosti



Izvor: Božić , V., Aćimović, S., (2008), *Marketing logistika*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 105

<sup>12</sup> Božić , V., Aćimović, S., (2008), *Marketing logistika*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 105

**Predtransakcioni elementi** nisu direktno vezani za logističke aktivnosti, već indirektno, jer su oni vezani direktno sa politikom prodaje proizvoda. Neki od ovih elemenata su: definisanje politike servisa, upoznavanje kupaca sa politikom servisa, tehnička podrška sistemu servisa itd.

**Transakcioni elementi** se odnose na središnje aktivnosti, u izvršavanju procesa servisa potrošača. Ovi elementi su u direktnoj logističkoj nadležnosti. Tu spadaju: proces odlučivanja, postojanje opcija u odlučivanju, pouzdanost isporuke, vreme isporuke, pogodnost poručivanja, susptitucija proizvoda itd.

**Posttransakcioni elementi** su usmereni na zadovoljavanje potreba servisa nakon prodaje robe. Nisu u nadležnosti logistike. U njih ubrajamo: informacije o statusu isporuke, instaliranje proizvoda, garancija, pakovanje itd.<sup>13</sup>

U nadležnosti logističko-distributivnog sistema su transakcione komponente, koje su vezane za prijem narudžbina, njihovu obradu, obezbeđenje raspoloživosti proizvoda na zalihama, kao i isporuku robe u vremenu koje firma garantuje svojim servisom. S obzirom da isporuka robe podrazumeva pravovremeno i tačno kompletiranje isporuka u skladištima i distributivnim centrima, utovar, transport, istovar odnosno dostavu kupcu u zahtevano vreme, možemo zaključiti da servis potrošača predstavlja širi koncept. Servis potrošača se dalje proširuje predtransakcionim i posttransakcionim elementima koji su najčešće u nadležnosti prodaje, finansija, marketinga i drugih poslovnih funkcija firme.

### 2.3. Strategije servisa potrošača

Termin strategija potiče od grčke reči *strategos*, što znači vođa, komandat, general vojske. Sam termin stoga ima vojno poreklo i odnosi se na plan akcije koji je donešen u cilju postizanja određenog cilja. S obzirom da se sam pojam strategije vezivao za umetnost vođenja rata možemo i danas na sličan način gledati na strategiju. Naime, u današnjim konkurentskim ratovima koji se vode na tržištima, strategija je glavno oružje koje koriste dve suprostavljene strane.

U poslovnom kontekstu strategija predstavlja specifičan način na koji će se ostvariti neki postavljeni cilj<sup>14</sup>. Jedna od najvažnijih strateško-operativnih menadžerskih odluka jeste postavljanje logističke strategije firme. Strategija pomaže da firma ostvari poziciju na tržištu, odnosno da ostvari konkurentske prednosti.

Strategija mora biti fleksibilna s obzirom da se ideja mora razvijati i prilagođavati uslovima koji se stalno menjaju. Međutim, firme u svom razvoju ideja i njihovom prilagođavanju promenljivim uslovima mogu korisititi različite mogućnosti. To znači da jedan od ključnih elemenata svake strategijske opcije treba i mora da bude konkurentska prednost koja pokazuje način na koji će firma biti bolja od svojih konkurenata.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Aćimović, S., Božić, V., (2008), *Marketing logisitka*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 110

<sup>14</sup> Aćimović, S., (2003), *Servis potrošača*, CID Ekonomski fakultet, Beograd, strana 193.

<sup>15</sup> Isto, strana 194.

S obzirom na postojanje širokog seta logističkih aktivnosti, bitno je da one ključne logističke aktivnosti kao što su transport, zalihe, skladištenje, logistički informacijski sistem koji uključuje i prijem i realizaciju porudžbine budu postavljene tako da u svom delovanju obezbede konkurentan servis potrošača. To znači da će svaka od parcijalnih strategija koja se odnosi na ove logističke aktivnosti dati doprinos ostvarenju i postavljanju servisa potrošača na konkurentan način. One doprinose ostvarenju generalnog logističkog cilja, a to je konkurentan servis potrošača. Zbog velikog značaja koji servis potrošača ima za postizanje i održavanje konkurentnosti jedne firme donošenje strategije servisa potrošača se postavlja na strateški nivo.

Tako nešto se može uočiti i kod Portera koji koristi lanac vrednosti kako bi identifikovao konkurentske prednosti jedne firme. Naime, firma može da prevaziđe svoje konkurente samo ukoliko želi da se diferencira. Ona stoga mora da isporuči veću vrednost potrošačima ili da kreira komparativnu vrednost, ali po nižim troškovima ili pak i jedno i drugo. Isporučka veće vrednosti potrošačima dopušta firmi da naplati više prosečne cene što utiče na profitabilnost firme. Takođe i veća efikasnost koja rezultira u nižim jediničnim troškovima utiče na profitabilnost firme.

Polazeći od otkrivanja područja u kojima bi troškovi firme mogli da snize Porter razlikuje dve grupe aktivnosti jedne firme :<sup>16</sup>

1. primarne aktivnosti (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, i servis)
2. aktivnosti podrške (infrastruktura firme, upravljanje ljudskim resursima, tehnološki razvoj)

**Ulazna logistika-** podrazumeva aktivnosti, troškove i aktivu koji se odnose na kupovinu goriva, energije, sirovina, rezervnih delova; primanje, skladištenje i stavljanje inputa na raspolaganje;

**Operacije-** podrazumeva aktivnosti, troškove i aktivu koji se odnose na pretvaranje inputa u formu finalnog proizvoda (proizvodnja, montaža, pakovanje, održavanje opreme, postrojenja, operacije, obezbeđenje kvaliteta, zaštita životne sredine);

**Izlazna logistika-** podrazumeva aktivnosti, troškove i aktivu koji su uključeni u fizičku distribuciju proizvoda ka kupcima;

**Prodaja-marketing-** aktivu koja se odnosi na prodaju, oglašavanje i promociju, istraživanje i planiranje tržišta i dilersko- distributivnu podršku;

**Servis-** podrazumeva aktivnosti, troškove i aktivu koji se odnose na pružanju pomoći kupcima, kao što su instaliranje, održavanje i popravke, tehnička pomoć, zahtevi kupaca i žalbe;

**Infrastruktura firme-** podrazumeva aktivnosti i troškove koji se odnose na opšte upravljanje, računovodstvo i finansije, sigurnost i bezbednost, upravljanje informacionim sistemima, formiranju strategijskih saveza i saradnje sa strategijskim partnerima i druge funkcije;

**Upravljanje ljudskim resursima-** podrazumeva aktivnosti i troškove koji nastaju u vezi sa regrutovanjem, zapošljavanjem, obukom radnika, kao i naknade svim zaposlenima, odnosi sa zaposlenima i razvoj na znanju zasnovanih veština;

---

<sup>16</sup> Isto, strana 195.

**Istraživanje i tehnološki razvoj**- podrazumeva aktivnosti i troškove koji se odnose na istraživanje i razvoj proizvoda, proces istraživanja i razvoja, proces poboljšanja dizajna, dizajn opreme, razvoj kompjuterskog softvera, telekomunikacioni sistemi, kompjuterski dizajn i inženjering, mogućnosti nove baze podataka i razvoj kompjuterizovanog sistema podrške.<sup>17</sup>

Često postoji veza između ovih aktivnosti u lancu vrednosti. Zbog toga jedna aktivnost može uticati na drugu aktivnost na takav način da kada se prethodna aktivnost izvrši to onda može uticati na troškove izvršenja te druge aktivnosti. Stoga se može zaključiti da će svaka od ovih aktivnosti u lancu vrednosti imati uticaj i na servis potrošača. Svaka firma ima svoj lanac vrednosti. To je upravo ono po čemu se firme kao konkurenti razlikuju. Lanac vrednosti jedne firme i način na koji se izvršava svaka od aktivnosti reflektuje razvoj internih operacija i strategije, pristupa u izvršavanju strategije, kao i sveukupno poslovanje jedne firme. Ukoliko firma ima dobro upravljanje aktivnostima lanca vrednosti u odnosu na konkurenciju onda ona može da stekne dragocene sposobnosti i mogućnost da ostvari održivu konkurentsku prednost. Zbog toga se još jednom može potvrditi da je upravo servis potrošača kao aktivnost lanca vrednosti ključan u ostvarivanju konkurentске prednosti.

Takođe, *Mintzberg* u svom radu “Generic business strategy” u knjizi *The strategy process* ukazuje na značaj kreiranja logističke strategije gde strategiju diferenciranja prikazuje kroz nekoliko podvarijanti.<sup>18</sup>

- Strategija diferenciranja cenama
- Strategija diferenciranja imidžom
- Strategija diferenciranja podrškom
- Strategija diferenciranja kvalitetom
- Strategija diferenciranja dizajnom
- Nediferencirana strategija

Ovde se strategija servisa potrošača nalazi na trećem mestu kao strategija diferenciranja podrškom, s obzirom da ova strategija uključuje servis, brzu isporuku, prodaju na kredit, rezervne delove i slično.

Samo definisanje strategije se može izvršiti sa dva aspekta:

1. Program za definisanje i ostvarivanje ciljeva
2. Način reagovanja na izazove iz okruženja

Prvi aspekt definisanja strategije ukazuje na ono što firma namerava da radi. Drugi aspekt ukazuje na ono što firma već radi.

---

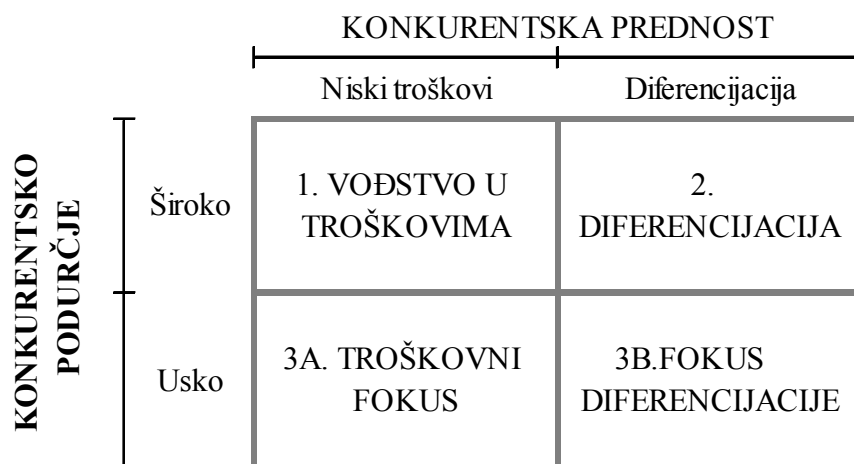
<sup>17</sup> Thompson, A., & Strickland, A., 2001. „*Strategic Management: Concepts and Cases*“ McGraw-Hill, Irwin, Boston, strana 130.

<sup>18</sup> Aćimović, S., 2003. „*Servis potrošača*“, CID Ekonomski fakultet, Beograd, strana 195.

Osnovne karakteristike strategije su:

- Proširen vremenski horizont
- Koncentracija aktivnosti i napora
- Šablon za donošenje odluka
- Značajan konačni uticaj

Kada je reč o okviru delovanja strategije servisa potrošača, onda se strategija servisa potrošača formuliše tako da se imaju u vidu područja na kojima se može delovati. Okvir delovanja strategije servisa potrošača se može objasniti uz pomoć Porterove matrice kreiranja tri generičke konkurentske strategije.<sup>19</sup> Porterova matrica je predstavljena na slici 2.



Slika 2. Koncept kreiranja 3 generičke konkurentske strategije (načini konkurisanja)

Porterov koncept tri generičke konkurentske strategije pokazuje da firma poseduje dve osnovne vrste konkurentske prednosti: niski troškovi i diferencijaciju. Ove dve vrste konkurentske prednosti se kombinuju sa područjem aktivnosti u kojem firma želi da ih ostvari što dovodi do stvaranja tri generičke strategije za postizanje iznad prosečnih rezultata u jednoj industriji.

1. **Vodstvo u troškovima**- ovde firma može da izabere da bude proizvođač sa niskim troškovima. Izvori prednosti u troškovima mogu biti različiti i zavisiti od strukture jedne industrije. To mogu biti izvori kao što su ekonomija obima, prioritetni pristup sirovinama i drugi. Ukoliko firma dostigne i zadrži vodstvo u troškovima onda postaje iznad prosečni proizvođač što joj omogućava da postavi cene na ili blizu prosečnog nivoa za industriju u kojoj posluje;

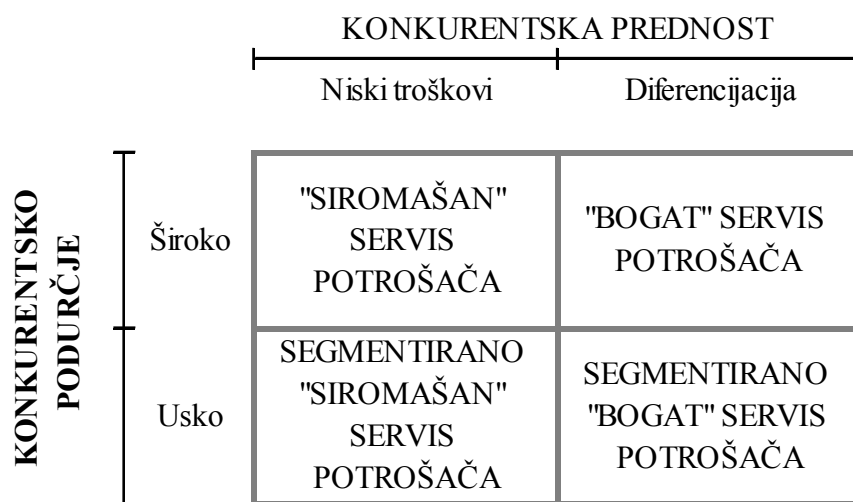
<sup>19</sup> [www.ifm.eng.cam.ac.uk](http://www.ifm.eng.cam.ac.uk)

2. **Diferencijacija**- kada je reč o strategiji diferencijacije firma pokušava da bude jedinstvena po nekim svojim dimenzijama koje vrednuju kupci. Firma izdvaja jedan ili više atributa koje mnogi kupci smatraju važnim.
3. **Fokus strategije**- ima dve varijante:
  - 3a. Troškovni fokus- ovde firma želi da postigne prednost u troškovima na svom targetiranom segmentu.
  - 3b. Fokus diferencijacije- ovde firma želi da se diferencira na izabranom segmentu.

Međutim, ovde treba napomenuti da nijedana od ove tri generičke konkurentske strategije neće omogućiti dostizanje iznad prosečnih rezultata ukoliko nije održiva u odnosu na konkurente. Potrebno je da firma svoje konkurentske prednosti štiti od nepovoljnih uticaja koje prouzrokuje ponašanje konkurenata ili razvoj industrije kako bi tri generičke konkurentske strategije bile održive. Zbog toga firma mora da postavi određene barijere kako bi sprečila da se njena strategija imitira i time postigla održivost generičke strategije. Međutim, barijere mogu i da se prevaziđu, pa je zbog toga potrebno da firma konstantno unapređuje svoj položaj. Svaka od ove tri generičke strategije predstavlja potencijalnu opasnost za konkurente, pa tako na primer firma koja primenjuje strategiju fokusiranja mora da povede računa o onim konkurentima koji zadovoljavaju potrebe na više segmenata, važi i obrnuto.

Strategija servisa potrošača se može pozicionirati u Porterovom konceptu kreiranja tri generičke konkurentske strategije kao što je prikazano na slici 3.<sup>20</sup>

Slika 3. Pozicioniranje strategije servisa potrošača u konceptu kreiranja tri generičke strategije prikazane



<sup>20</sup> Aćimović, S., 2003. „Servis potrošača“, CID Ekonomski fakultet, Beograd, strana 197.



Strategija servisa potrošača može ostvariti konkurentske prednosti na određenom konkurentskom području na jedan od sledećih načina:

1. **Strategija “siromašnog” servisa potrošača**- ovde se servis potrošača obavlja sa niskim troškovima, a usmeren je na širok krug kupaca; firma može da na ovaj način servisira potrošače samo na kratak rok, jer na duži rok ovo servisiranje potrošača odbija kupce.
2. **Strategija “bogatog” servisa potrošača**- ovde se servis potrošača obavlja sa visokim operativnim troškovima, a usmerena je na širok krug kupaca, ova strategija servisa potrošača je korisna pri osvajanju novih potrošača i pri ulasku na novo tržište.
3. **Segmentirana strategija “siromašnog” ili “bogatog” servisa potrošača**- istovremeno koišćenje obe strategije je poželjno za različite tržišne segmente; kombinovanjem ovih strategija moguće je uspostaviti konkurentski servis potrošača; javljaju se sinergetski efekti od ovakvog kombinovanja; stoga prilikom koncipiranja servisa potrošača kao konkurentske strategije je potrebno segmentirati tržište i prilagoditi nivoe servisa potrošača za glavne tržišne segmente.

### 3. Upravljanje servisom potrošača

#### 3.1. Faze upravljanja servisom potrošača

Određivanja bazičnih komponenti servisa potrošača početni je stadijum u definisanju celokupne politike servisa. Koliko je značajno da svako preduzeće odredi **relevantne komponente servisa isporuke**, još je važnije da se utvrdi njihov relativni značaj i odnosi koji postoje između pojedinih elemenata. Utvrđivanje relativnog značaja pojedinih komponenti firme obično vrše putem ankete. Anketiranjem se dobijaju informacije o tome koliku važnost pojedine komponente imaju za kupca- korisnika usluge servisa potrošača. Sledeća faza se odnosi na **istraživanje konkurentnog nivoa komponenti servisa potrošača**, poređenje sa konkurentima i pozicioniranje na tržištu. **Segmentacija tržišta** kao osnova za diferenciranje nivoa servisa potrošača naredni je korak u kreiranju konkurentne strategije. Nakon svih ovih faza pristupa se **utvrdjivanju paketa servisa isporuke** koji se nudi tržištu ili pojedinim tržišnim segmentima.

- *Utvrđivanje relevantnih komponenti servisa potrošača*

U postavci konkurentne strategije servisa potrošača polazi se od utvrđivanja i odvajanja važnih od manje važnih komponenata servisa potrošača neke firme. Svaka firma bi trebalo da uloži određen napor kako bi ustanovila koji su elementi najznačajniji za kupce. Ovo je potrebno učiniti kako bi se težište sopstvenih napora postavilo tamo gde će i efekti biti najveći. Kako je suština svakog poslovanja sticanje profita koji dolazi od kupovina koje ostvaruju kupci, logično je da se za utvrđivanje značaja komponenti servisiranja pitaju ti isti kupci.

U uslovima savremenog poslovanja stalno se menjaju očekivanja kupaca. Do skoro su kao najznačajniji zahtevi kupaca navođeni: visok kvalitet proizvoda, brza isporuka, visok kvalitet isporuke, niska cena, savetodavne usluge, preduzetnički stil realizacije porudžbine i dr. Razvojem moćnih komunikaciono informacionih sistema, Interneta i elektronske trgovine značajno su

izmenjeni standardni tržišni zahtevi. Brži i pouzdaniji protok informacija, olakšan pristup potrebnim podacima i efikasna globalna komunikacija čine temelj savremenog poslovanja.

Identifikovanje značajnih elemenata servisa podrazumeva sprovođenje istraživanja i anketiranja u čijem središtu je korisnik usluga servisa potrošača. Istraživač mora potrošaču ponuditi listu elementata koje on treba da oceni ili da ostavi prostor da kupac sam navede potencijalno bitne elemente servisa. Međutim, bitni elementi servisa potrošača neće biti isti za maloprodaju, veleprodaju ili za krajnjeg potrošača. Stoga je potrebno pri koncipiranju upitnika voditi računa prema kojim potrošačima se postavlja politika servisa potrošača. Na primer, za proizvođača potrošači su trgovina na veliko i trgovina na malo ali i krajnji kupci, trgovci na veliko svoju robu prodaju maloprodaji, institucionalnim kupcima i krajnjim potrošačima, dok su za maloprodaju relevantni samo krajnji kupci.

Postupak anketiranja podrazumeva sastavljenje anketnog upitnika u kojem se navodi lista bitnih elemenata kao i način njihovog rangiranja. Smatra se da optimalan broj elemenata servisa koji čine listu treba da bude najmanje između 10 i 15.

- *Identifikacija konkurentske pozicije firme*

Identifikacija i ocena konkurentske pozicije firme takođe se izvodi iz stavova i ocena kupaca o servisu potrošača firme. Identifikacija se vrši na osnovu anketiranja kupaca usmereno ka dobijanju ocena o vrednovanju, kako pojedinih komponenti, tako i servisa potrošača u celini. U praksi se ovo anketiranje može obavljati odvojeno ili spojeno sa anketom čiji je cilj utvrđivanje relativnog značaja pojedinih komponenti. Spajanje ove dve ankete je racionalnije sa aspekta troškova i vremena, međutim to podrazumeva mnogo širi spektar pitanja za kupca. Drugo pitanje koje se postavlja je koliki broj konkurenata treba obuhvatiti anketom. Kada je broj konkurenata mali, moguće ih je sve obuhvatiti, kada je veći broj konkurenata mora se izvršiti selekcija koja podrazumeva uključivanje onih konkurenata koji su slični posmatranoj firmi po svojoj veličini i tržišnom učešću.

- *Segmentacija tržišta*

Imajući u vidu da svi tržišni segmenti nisu od istog značaja za profitabilnost firme, zaključujemo da oni nemaju isti status kod utvrđivanja nivoa servisa potrošača. Konzistentna politika servisa potrošača podrazumeva diferenciran pristup pojedinim tržišnim segmentima. Diferencijacija se vrši prema:

1. **grupama robe iz prodajnog (proizvodnog) asortimana firme,**
2. **kategorijama kupaca (potrošača) sa kojima firma posluje.**

Glavni kriterijum za definisanje i diferenciranje tržišnih segmenata jeste njihov doprinos obimu prodaje i profitabilnosti firme. Nezavisno od broja proizvoda koje firma ima u svom asortimanu, postoje značajne razlike u doprinosu pojedinih proizvoda u ukupnom obimu prometa i u ostvarenom profitu firme. Empirijske studije pokazuju da u velikom broju slučajeva važi tzv. Paretovo „20/80” pravilo<sup>21</sup>. Ono govori da proizvodi koji u asortimanu učestvuju 20% doprinose

---

<sup>21</sup> Božić, V., Rakić, S., Aćimović, S., (2001), *.Poslovna logistika.*, Ekonomski fakultet Beograd i Viša ekonomska škola Valjevo, str. 108

ostvarenim prodajama sa 80%, i obrnuto, proizvodi koji u asortimanu učestvuju 80% u ostvarenim prodajama učestvuju sa 20 %.

Svaka firma treba da izvrši razvrstavanje proizvoda na osnovu analize njihove značajnosti za njeno poslovanje. Ovakav koncept analize poznat je pod nazivom ABC analiza. Proizvodi se grupišu u grupe A, B, C, itd. pri čemu će u grupu A biti svrstani proizvodi čije je učešće u asortimanu najmanje a u ostvarenim prodajama najveće. Takođe se vrši segmentiranje kupaca u nekoliko kategorija (npr. I, II, III, IV, V). Spajanjem 4 grupe proizvoda i 5 grupa kupaca dobija se matrica u kojoj svaki element pokazuje kakav uticaj na profitabilnost ima određena kombinacija posmatranih grupa kupaca i roba.

- *Utvrđivanje paketa servisa isporuke*

Utvrđivanje konkurentnog paketa servisa isporuke podrazumeva, pre svega, definisanje standarda realizacije pojedinih elemenata servisa isporuke. Ti standardi se mogu odnositi na: garantovano vreme u kome će isporuka biti izvršena, definisanu minimalnu veličinu pojedinačne isporuke, procenat raspoloživosti proizvoda na zalihama, procenat kompletnosti izvršenja narudžbina, itd.

Nivo pojedinih standarda će biti prilagođen pojedinim segmentima u skladu sa njihovom značajnošću za profitabilnost firme.

Utvrđivanje standarda izvršenja pojedinačnih elemenata i servisa isporuke u celini podrazumeva ekonomsko-finansijsku analizu. Ova analiza treba da utvrdi efekte i troškove svake pojedinačne alternative, tj. ona će ukazati na rast logističko- distributivnih troškova do kojih dolazi povećanjem nivoa realizacije pojedinih elemenata servisa isporuke. Servis isporuke ne može biti sam sebi cilj. On je u funkciji prodaje koja, takođe, nije cilj poslovanja preduzeća. Cilj poslovanja firme je profit pa uvećanje prodaja ima ekonomsku opravdanost samo ako rezultira povećanjem profitabilnosti. Uporedni standardi moraju biti dati u pisanoj formi radi upoznavanja potrošača.

Da bi se definisao paket ponude na tržišne segmente koristi se neka od matrica koje pokazuju pozicioniranost elemenata servisa potrošača. Matrica se pravi za svaki segment pojedinačno, a onda se u njoj za svaki element servisa potrošača ponaosob utvrđuje pravac promena u pozicioniranju. Na osnovu matrica koje prikazuju pozicioniranost elemenata servisa potrošača i njene analize promena koje treba napraviti pri postavljanju konkurentne strategije servisa potrošača postavljaju se standardi izvršenja instrumenta servisa potrošača koji predstavljaju određene performanse koje su date za tržišne segmente i elemente servisa potrošača. Formalno definisati standarde servisa potrošača su osnovni dokument strategije servisa potrošača u određenom vremenskom roku i njih treba doneti u što kvantitativnijem obliku kako bi se lakše vršilo njihovo kontinuirano ili periodično merenje.<sup>22</sup>

### **3.2. Kontrola utvrđenog nivoa servisa potrošača**

Kontrola je važna faza procesa upravljanja. Kontrola se može definisati kao aktivnost koja meri, ocenjuje i upoređuje planirano sa ostvarenim. Na toj osnovi preduzimaju se korektivne akcije da bi se planirani ciljevi što potpunije realizovali.

---

<sup>22</sup> Božić V., Aćimović S., (2008), *Marketing logisitka*, CID Ekonomski fakultet, Beograd, str.195

Proces kontrole servisa potrošača se može podeliti u četiri faze:

1. Definisane standarda servisa potrošača
2. Merenje dostignutog nivoa određenih elemenata servisa
3. Poređenje ostvarenog nivoa sa definisanim standardima servisa potrošača
4. Preuzimanje korektivnih akcija

Pretpostavka uspešne kontrole jeste postojanje preciznih standarda. U odsustvu standarda, menadžeri mogu preterano da reaguju na mala odstupanja ili uopšte da ne reaguju na bitna odstupanja. Utvrđivanjem standarda za pojedine elemente servisa potrošača preduzeće daje obećanje da će strategija servisa potrošača funkcionisati tako u narednom periodu.

Standarde po pojedinim tržišnim segmentima firma donosi na osnovu sveobuhvatne analize koja se vrši radi postavljanja konkurentne strategije. Nakon definisanja standarda potrebno je utvrditi i granice dozvoljenog odstupanja od tog nivoa. Zatim sledi merenje rezultata, odnosno dostignutog nivoa svakog elementa servisa potrošača i poređenje sa standardom.

Standardi servisa potrošača su dati raznoliko i zato je teško, a ponekad i nemoguće utvrditi neke razlike između aktuelnog i standardnog nivoa servisa isporuke. Praćenje odstupanja od determinisanih standarda je moguće kao praćenje nivoa za svaki instrument servisa pojedinačno (preciznija ali složenija tehnika) ili kreiranje indeksa za praćenje performansi servisa potrošača (manje precizna tehnika ali isplativija).

Za četiri kritična elementa servisa potrošača je moguće napraviti indeks koji pokazuje odnos standarda i ispunjenja standarda:

Broj isporuka na vreme/ Ukupan broj isporuka X 100

Broj kompletnih isporuka/ Ukupan broj isporuka X 100

Broj tačnih isporuka/ Ukupan broj faktura X 100

Kvalitet isporuke = %isporuka na vreme X %kompletnosti isporuke X  
%gresaka u fakturisanju

Putem količnika koji čine tri indeksa elemenata servisa potrošača dobijamo finalnu ocenu kontrole kvaliteta isporuke, koja se u merljivom iskazu može pratiti na godišnjem, mesečnom ili dnevnom nivou, za jednog kupca, na nivou distributivnog kanala, po određenim regionima, po izvorima snabdevanja, itd.

Moduće je u toku sprovođenja strategija servisa potrošača, popraviti najlošije komponente ili se može obnoviti celokupna procedura politike i strategije servisa potrošača ako je došlo do promena u potrebama potrošača ili ako nivoi servisa znatno i duže vreme odstupaju od standarda.

Ukoliko se kao standard definiše vreme izvršenja isporuke u roku od 24 sata, a kontrolom se ustanovi da je firma u proteklom periodu vršila isporuku u roku od 48 sati menadžment

preduzima korektivne akcije. Međutim, u situacijama kada dostignuti nivo ne odstupa mnogo od standarda ništa se ne preduzima.

## 4. Servis potrošača na primeru kompanije *GUESS*

### 4.1. Istorijat firme

*Guess* je svakako jedan od najprepoznatljivijih svetskih modnih brendova, linije odeće, obuće, aksesoara. *Guess* pored odeće, sadrži i linije satova i nakita, kao i linije parfema, tako da čini primamljivu ponudu za svakoga ko prati modu. Kompanija je takođe vlasnik linije *Guess by Marciano*.

*Guess* su osnovali *George, Armande, Pol, i Moris Marciano*, četiri brata odrasla u Marseju, u Francuskoj. Godine 1977. oni su se preselili u Kaliforniju iz Francuske i osnovali preduzeće 1981. godine. Prva radnja koju su otvorila nalazila se u Los Angelesu, na Beverli Hillsu. Kapital za početak poslovanja došao je iz porodice *Nakash*, vlasnika *Jordache carsta jeansa*.

Prvi proizvod kompanije *Guess* su bile farmerice sa tri rajsferšlusa u stilu "*Merilin*" (*Monroe*).<sup>23</sup> Prvobitna orijentacija kompanije bila je proizvodnja džinsa, kao što je i danas to njena osnovna delatnost, u okviru uspostavljanja jedinstvenog životnog stila *Guess*. Robne kuće i modni kritičari su u početku stidljivo prihvatili "stonewash" farmerke ("izbledele" farmerke), da bi se u decembru, kada *Bloomingdale* ima predprazničnu atmosferu ponudile u većoj količini i rasprodale u rekordnom roku.

Počeli su sa marketingom i oglašavanjem 1982. godine, prvi su predstavili svoje crno-bele oglase 1985. godine. Oglasi su osvojili brojne nagrade. Mnoge poznate ličnosti kao što su *Claudia Schiffer*, *Carla Bruni*, *Eva Herzigova*, *Naomi Cembel* i drugi su upravo postigli lični uspeh preko *Guess* oglasnih kampanja, noseći (reklamirajući) njihove modele.

U 1985. *Robert Zemekis* iz filma *Povratak u budućnost* i *Marti McFly* (*Michael J. Fok*) su nosili karakterističnu *Guess* odeću dizajniranu specijalno za film pa je to dodatno doprinelo velikoj popularnosti ovog brenda.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Guess>

<sup>24</sup> <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Guess-Inc-company-History.html>

*Guess* znak je poznat po prepoznatljivim znakom pitanja u centru trougla.

Slika 4. *Guess* znak



izvor: [www.guess.com](http://www.guess.com)

Modna kuća *Guess* je 1989. godine za kampanju snimila niz seksi crno-belih fotografija sa 18-godišnjom nemačkom manekenkom *Claudia Schiffer* koja je podsećala na Brižit Bardo iz mlađih dana. Veoma brzo Klaudija je postala je modna ikona i muza *Karla Lagerfeld* (nemačkog modnog kreatora, dizajnera i fotografa) a *Guess* brend popularan širom sveta.

Nakon 23 godine, *Guess* je uradio kampanju sa Klaudijom za specijalnu kolekciju posvećenu 30. rođendanu kompanije.

Slika 5. Kampanje kompanije *Guess* pod nazivom „30 seksi godina“.



Izvor: [www.guess.com](http://www.guess.com)

U aktuelnoj kampanji za proleće/jesen zvezda kompanije *Guess* je *Amber Heard* (poznata američka glumica i model), famme fatale iz filma „Dnevnik opijanja” (*Rum Diary*) sa *Johnny Depp*.

Medije koje *Guess* koristi u oglašavanju:

- Televizija i radio
- Modni časopisi, novine
- Internet
- bilbordi

Oglašavnje kompanije *Guess* putem TV-a odvija se na globalnom nivou. Ovaj vid promocije mora da privuče pažnju kupcima, a samim tim mora da bude inovativan i zanimljiv. Drugi vid oglašavanja su pisani mediji, tj. modni časopisi i novine za koje *Guess* predstavlja metu zbog jakog brenda. Ovi mediji pokrivaju sve društvene događaje u kojima kompanija učestvuje. Internet omogućava stalnu komunikacija i informisanje kupaca preko web sajta ili društvenih mreža. Bilbordi su takođe vid oglašavanja koje se koriste na globalnom nivou.

Tokom 1980-ih *Guess* je bio jedan od najpopularnijih brendova džinsa. Kompanija je poznata kao jedna od najboljih eksperta za dizajn farmerica. Prve farmerke su bile namenjene ženama, a u 1983. linija za muškarace je doživela svoj debi. Godinu dana kasnije *Guess* je izbacio i prve kolekcije satova sa svojim žigom, pod imenom “*Guess*”, “*Guess Steel*” i “*Guess Collection*”. Satovi ovog brenda poznati su po svom kvalitetu i modernom dizajnu, karakterističnim za *Guess lifestyle*. Linija satova postoji i danas, i pridružila joj se veoma atraktivna kolekcija nakita i ostalih aksesoara. Godine 1984, *Guess* je takođe uveo liniju odeće bebe, zvanu “*Guess baby*”.

Devedesetih godina prošlog veka, kompaniji *Guess* je prodaja jako opala, kao i mnogim drugim kompanijama.

U 2000., kompanija je promovisala drugačiji izgled i osećaj za stil, kako bi se odvojila od ostalih kompanija i učvrstila svoju poziciju na tržištu. Kako je *Guess* rastao i sve više za sebe vezivao sexy marketing, *Guess* prodaja je počela da se kreće rastućom putanjom, da bi akcije kompanije sredinom 2003. godine kontinuelno rastle i izazvale pozitivne kritike akcionara. Godine 2005, *Guess* jeans ( džins ) se sve više orjentiše na stil mladih ljudi (uglavnom tinejdžera).

Od nedavno, odeća i obuća *Guess* je redizajnirana i nudi nekoliko novih linija i aspekata kolekcije: *Guess Jeans*, *Guess by Marciano*, *Guess accessories*, *Guess shoes*. Pošto je *Guess* tražio načine da svoj uticaj pojača na visokoj modnoj sceni, braća *Marciano* su pozvali naslednicu *Hilton Hotela*, *Paris Hilton* na promociju kampanje u novoj seriji oglašavanja.

Godine 2004. *Guess* je proslavio 20. godišnjicu svog postojanja, izdavanjem specijalno dizajniranog sata *Guess*. *Guess* accesories linija je značajno proširena u nekoliko prodavnica širom Sjedinjenih Američkih Država. Brend je strateški kreirao svoje kolekcije po nižoj ceni i počeo da vrši prodaju isključivo kroz svoju maloprodaju. *Guess* je predstavio svoju prvu liniju, ekskluzivnu i sexy, pod nazivom *Guess by Marciano*. To je linija koja je po nivou cena skuplja, materijali su prefinjeniji i nalazi se na ograničenom broju maloprodajnih lokacija širom sveta (u Evropi prve radnje sa ovom linijom proizvoda su otvorene u Češkoj, Finskoj, Italiji) , kao i u sastavu *Guess* maloprodajnih objekata. 2005. godine je počela *Guess* ekstenzija *beauty* programa

parfema. Guess je nastavio da razvija kolekcije za bebe, a 2006. počinje da promoviše modnu liniju za devojčice i dečake u sklopu svoje maloprodajne mreže.

Kompanija *Guess* nastavlja da upravljaju braća *Marciano (Poul i Moris)*, kao predsednici i direktori kompanije. *Moris* (glavni izvršni direktor, je zaista pokretačka snaga duha kompanije i posvećenosti vrhunskog kvaliteta) je nadgledao dizajn i rast prodaje, dok je *Poul* upravljao marketingom i oglašavanjem.<sup>25</sup> Kompanija posluje u mnogim zemljama širom sveta, a većina prodavnica se nalazi u Sjedinjenim Američkim Državama i Kanadi. *Paul Marciano* se smatra pravim vizionarom - od predsednika kompanije, dizajnera, do režisera reklamnih spotova, on je osmislio sliku - identitet kompanije *Guess*, i način kako da je prikaže drugim ljudima.<sup>26</sup>

Početakom 2007. *Guess* je uveo novi poslovni koncept poznat kao "*Guess G*". Novi brend je nastojao da se fokusira na ciljanu publiku, da targetira žene i muškarce uzrasta 16-23 sa konkurentnijim cenama i stilom koji daje "stari Holivud." *Guess* je već počeo snažno da promoviše svoj novi koncept u nekoliko gradova širom Sjedinjenih Američkih Država.

U oktobru 2006. *Guess* je proširio svoju liniju cipela, uvođenjem cipele za muškarce. *Guess* je prvobitno povukao mušku kolekciju obuće 2003. zbog malog interesa i prodaje. Prva reakcija je bila spora, ali već početkom 2007. interes za novu mušku obuću je počeo da se povećava i *Guess* nastavlja da razvija i uvodi novi dizajn u liniju obuće. Pored novih linija proizvoda, kolekcija, kompanija sve u većoj meri nastupa i na drugim kontinentima, a prvenstveno je najviše orjentisana na Evropu.

U novembru 2006. *Guess* uvodi liniju *Marciano* za muškarce, koja je dostupna isključivo preko *Guess.com* i u maloprodaji *Guess* i *Marciano*.<sup>27</sup> Sa prolećem 2007. *Guess* ulazi u novu fazu proizvodnje kolekcije satova. Najnoviji dodaci su odgovor na rastuće potrebe za dizajnom satova, kao i visokom cenom za tu klasu. Novi satovi su pozicionirali novu kolekciju i odvojili je od proseka i približili višoj klasi. Sam stil ove dragocene kolekcije se udaljava od tradicionalnih čeličnih materijala koji se koriste za proizvodnju većine *Guess* satova, a kompanija, zajedno sa *Callanen International*, proizvođačem *Guess* satova je uvela zlato, srebro i dijamante u dizajn. Svi novi proizvodi su napravljeni u Švajcarskoj.<sup>28</sup>

## 4.2. Servis potrošača

Prema propisima ove kompanije, porudžbine od ponedeljka do petka pre 04:00 se obično isporučuju u roku od 24 sata, ali se isporuka porudžbina ne vrši subotom i nedeljom. Ako je isporuka porudžbina na drugi kontinent maksimalni rok za isporuku robe je 10 dana.<sup>29</sup>

Post-prodajni servis kompanije *Guess* nudi usluge popravke za proizvode kupljene od *Guess*, ovlašćenog distributera. Roba može biti doneta svakom ovlašćenom distributeru ili poslata putem pošte na odgovarajuću adresu. Na popravku se čeka od 10 do 30 dana.

---

<sup>25</sup> [www.guess.com](http://www.guess.com)

<sup>26</sup> <http://www.smart.rs/Start/Kursevi/Kursevi/SmartKursevi/WebiGraphicKursevi/Documents/SMART%20SAJT/web%20master/wm05/andrejatesic/gg.html>

<sup>27</sup> [www.guess.com](http://www.guess.com)

<sup>28</sup> <http://www.fashioncompany.rs/kompanija-11.aspx>

<sup>29</sup> [http://www.amazon.com/gp/aag/details?ie=UTF8&isAmazonFulfilled=&marketplaceID=ATVPDKIKX0DER&isCBA=&asin=&seller=AACU3PTR2KTL#aag\\_returns](http://www.amazon.com/gp/aag/details?ie=UTF8&isAmazonFulfilled=&marketplaceID=ATVPDKIKX0DER&isCBA=&asin=&seller=AACU3PTR2KTL#aag_returns)



Ukoliko kupac nije zadovoljan robom, ima mogućnost da vrati robu u roku od 30 dana od datuma isporuke, to isto važi i ako je roba kupljena preko njihovog sajta ([www.guess.com](http://www.guess.com)). Proizvodi koji su oštećeni od strane korisnika, polomljeni ili na bilo koji drugi način izmenjeni neće biti prihvaćeni. Prilikom kupovine satova, nakita, naočara, kupac dobija uputstvo za održavanje te robe, jedino ukoliko je kupac poštovao te stavke (a želi da vrati proizvod iz njemu poznatih razloga ), biće u mogućnosti da vrati robu. Roba koja je kupljena on-line, ne može biti zamenjena preko sajta. On-line nalozi se mogu vratiti ili zameniti bez nadoknade u nekom od butika *Guess*. Svi proizvodi koji se vraćaju ili menjaju moraju imati račun koji se pokazuju prodavcu na uvid.

Guess ima pravo da ograniči kupovinu proizvoda na svom sajtu, npr. po jednoj kolekciji dozvoljeno je kupiti maksimalno 3 proizvoda. Kupovina preko sajta podrazumeva da kupac prvo pročita i prihvati opšte uslove (koji su vezani za troškove isporuke, kao i za uslove vezane za pravo otkaza proizvoda), proizvod stavi u “korpu za kupovinu”, i izabere način plaćanja. Plaćanje se vrši preko bankovnog transfera ili kreditnom karticom. Cene na sajtu su iskazane u američkim dolarima, redovno se ažuriraju.

Pored svog ofijalnog sajta, Guess, kao i većina drugih modnih kuća ima i svoje profile na Facebook-u, Twitter-u, You Tube-u, Flickr-u.

Slika 6. *Guess* prodavnica



Izvor: [www.guess.com](http://www.guess.com)

### 4.3. SWOT analiza

Swot analiza ( engl. SWOT - akronim od engleskih reči: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - snage, slabosti, prilike, pretnje) je tehnika strategijskog menadžmenta pomoću kojeg se uočavaju strategijski izbori dovodenjem u vezu snaga i slabosti kompanije sa šansama i pretnjama u eksternom okruženju. Autor ove metode je *Albert Hamfri* sa Stanford Univerziteta.

**Slika 7 . Swot analiza servisa potošača kompanije Guess na osnovu sopstvene analize**

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
Istorija Prepoznatljiv brend Raznovrsnost proizvodnog programa Jedinstveni i inovativni stil proizvoda	Skup proizvod ( by <i>Marciano</i> ) Nezadovoljni potrošači Neadekvatno obučeno osoblje Nedovoljno razvijen seris potrošača
Pozicioniranje i prodaja na tržištu mega-marketa Jačenje novih kolekcija za decu i muškarce Osoblje treba motivisati Poboljšati servis potrošača Poboljšati kvalitet robe	Jeftiniji proizvod konkurencije Globalna ( ekonomska ) kriza Rast zahteva potrošača u pogledu kvaliteta
<b>Šanse</b>	<b>Opasnosti</b>

#### *Snage*

Guess je globalno prepoznatljiv brend, koji predstavlja sinonim za jedinstven, inovativni proizvod sa dugom tradicijom. Glavne snage su u tradiciji, imenu brenda, iskazanom poštovanju prema kupcima, zaposlenima.

#### *Slabosti*

Osnovna slabost se ogleda se u skupom proizvodu, koji nije dostupan široj populaciji, potrošači su sve u većoj meri nezadovoljni, kako zbog prodajnog osoblja, tako i sa kvalitetom pojedinih proizvoda.

#### *Šanse*

Guess se i danas najviše bavi proizvodnjom farmerica, ali treba da se okrene i ka proizvodnji drugih proizvoda, kao što je jačanje novih dečijih i muških kolekcija. Zbog žalbi svojih korisnika tj. potrošača ima šansu da ispravi ono što ne valja, da poboljša kvalitet, servis potrošača, da motiviše zaposleno osoblje.

#### *Pretnje*

Najveća pretnja su jeftini supstituti kineskih proizvođača, globalna kriza.

Servis potrošača je bitan u svakoj kompaniji, pogotovo velikim kompanijama kao što je Guess. Kompanije se orjentišu ka potrošačima, jer bez njih ni same kompanije ne bi ni postojale. Za svaku kompaniju je bitno da njen kupac, potrošač bude zadovoljan, jer ukoliko je potrošač zadovoljan postoji mogućnost da postane lojalan potrošač, a poznato je da je mnogo lakše zadržati zadovoljnog ( lojalnog ) potrošača, nego privući novog potrošača.

#### **4.4. Perspektive daljeg razvoja kompanije**

U budućnosti kompanija *Guess* će najverovatnije biti uspešna kao što je to bila poslednjih dvadesetak godina. *Guess* jeste globalni brend, ali i on mora da se trudi da očuva svoju poziciju na tržištu, kako zbog konkurencije, tako i zbog novih generacija koje dolaze, koje imaju druge zahteve u odnosu na današnje generacije. Zbog toga *Guess* mora da sluša svoje potrošače. *Guess* je oduvek važio kao mladalački, seksi i pustolovan brend, a upravo su to kvalitete koje mora imati potrošači ove kompanije.

U modernom okruženju sve veći broj transakcija se vrši putem interneta, tako da će akcenat kompanije *Guess* u budućnosti biti on-line prodaja.

## Zaključak

U savremenim uslovima poslovanja koje karakteriše globalizacija tržišta, ubrzan razvoj i primena novih tehnologija, logističke aktivnosti dobijaju na sve većem značaju. Menadžeri moraju posvetiti veliku pažnju logističkim aktivnostima koje se najbolje manifestuju kroz adekvatnost servisa potrošača koji utiče na pridobijanje novih i zadržavanje starih potrošača. A samim tim se direktno utiče na konkurentsku prednost preduzeća na tržištu.

Osnovni cilj logističkog menadžmenta jeste da pravi proizvod ili usluga budu isporučeni u pravo vreme, na pravom mestu i u traženim količinama, pri čemu se uvek mora voditi računa da troškovi organizovanja i sprovođenja kvalitetnog servisa potrošača ne ugroze profitabilnost poslovanja. Osnovni zadatak logističkog menadžmenta jeste da zadovolji funkciju adekvatnog servisa potrošača, pre svega kroz određivanje ciljeva i politike servisa potrošača, kao i implementaciju odabrane strategije.

Servis potrošača jedan je od ključnih aspekata ponude prema korisniku, koji suštinski omogućava razlikovanje ponude u odnosu na konkurenciju, a u situaciji pojave istih ili sličnih usluga, proizvoda itd.

Bez obzira što neka firma poseduje odličan proizvod ili uslugu teško da će biti u mogućnosti da se izbori na konkurentskom i takmičarski nastorojenom tržištu. Zato je veoma važno da ukoliko želi da postane dobar konkurent, odnosno da ostvari konkurentsku prednost da učini da njen servis potrošača bude dobar.

Preduzeća u svom poslovnom konceptu moraju voditi brigu o upravljanju servisom potrošača, njegovom stalnom poboljšanju, kontroli sistema i merenju kvaliteta pruženih usluga.

Upravljanje servisom potrošača, preduzeće stvara pretpostavku za kontinuirani rast poslovnih prihoda uz istovremeno stvaranje vlastitog pozitivnog korporativnog imidža na tržištu. Stabilan ras i razvoj poslovanja, u uslovima sve jače konkurencije na tržištu jedino se može postići uz zadržavanje postojećih klijenata.

Upravljanje logističkim aktivnostima u funkciji zadovoljenja potrošača je u zadnjih deset godina postalo jedna od najatraktivnijih oblasti strateškog upravljanja, tako da menadžeri traže u razvoju vlastitog logističkog sistema jako konkurentsko oružje za diferencijaciju vlastite ponude u odnosu na druge.

Sofisticiran i dobro obavešten potrošač ne donosi odluku o kupovini proizvoda samo na osnovu cene istog, nego i na bazi informacija o kvalitetu koji se nudi, fleksibilnosti pristupa i oceni kvaliteta pružene usluge. Stoga je potrebna konstantna analiza tržišta na kojima preduzeće nastupa, poboljšanju prodajne funkcije kroz edukaciju prodajnog osoblja, adekvatan miks kanala distribucije svojih proizvoda, usavršavanje servisa potrošača koj mora zadovoljiti potrebe i želje samih klijenata.

Servis potrošača je bitan u svakoj kompaniji, pogotovo u velikim kompanijama kao što je *Guess*. Kompanije se orjentišu ka potrošačima, jer bez njih ni same kompanije ne bi ni postojale. Za svaku kompaniju je bitno da njen kupac, potrošač bude zadovoljan, jer ukoliko je potrošač zadovoljan postoji mogućnost da postane lojalan potrošač, a poznato je da je mnogo lakše zadržati zadovoljnog ( lojalnog ) potrošača, nego privući novog potrošača.

Svaki brend treba da se trudi da održi pozitivnu propaganda, negativna propaganda može da bude pogubna za brend. Opšte poznato je da se negativna usmena propaganda brže širi među potrošačima. Danas, u vremenu velike konkurencije, potrošači imaju veliki izbor brendova pogotovo u modnoj industriji, gde pripada i *Guess*, i vrlo lako se mogu odlučiti za neki od njih, pogotovo ako su nezadovoljni postojećim brendom.

## **Ključne reči i pojmovi**

1. Logistika
2. Servis potrošača
3. Komponente servisa potrošača
4. Strategije servisa potrošača
5. Upravljanje servisom potrošača
6. Kompanija *Guess*
7. SWOT analiza

## Literatura

1. Božić V., Aćimović S., (2008), *Marketing logistika*, Beograd, CID Ekonomski fakultet, Beograd
2. Aćimović S., (2003), *Servis potrošača*, CID Ekonomski fakultet, Beograd
3. Veljković S.,(2009), *Marketing usluga*, CID Ekonomski fakultet, Beograd
4. Maričić B., (2008), *Ponašanje potrošača*, CID Ekonomski fakultet, Beograd
5. Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., (2007) ,*Osnovi marketinga*, 3.izdanje, CID Ekonomski fakultet, Beograd
6. Kilibarda M., Zečević S., (2008), *Upravljanje kvalitetom u logistici*, Saobraćajni fakultet Beograd
7. Božić V., Novaković S., (2004), *Ekonomika saobraćaja*, CID Ekonomski fakultet, Beograd
8. Thompson, A.& Strickland, A., (2001), *Strategic Management: Soncepts and Cases*, McGraw-Hill, Irwin, Boston
9. <http://en.wikipedia.org/wiki/Guess>, pristupljeno 17/6/2012
10. [www.guess.com](http://www.guess.com), pristupljeno 17/6/2012
11. <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Guess-Inc-company-History.html> pristupljeno 17/6/2012
12. <http://www.fashioncompany.rs/kompanija-11.aspx> pristupljeno 17/6/2012
13. [http://www.amazon.com/gp/aag/details?ie=UTF8&isAmazonFulfilled=&marketplaceID=ATVPDKIKX0DER&isCBA=&asin=&seller=AACU3PTR2KTL#aag\\_returns](http://www.amazon.com/gp/aag/details?ie=UTF8&isAmazonFulfilled=&marketplaceID=ATVPDKIKX0DER&isCBA=&asin=&seller=AACU3PTR2KTL#aag_returns),pristupljeno 17/6/2012
14. <http://ecorporateoffices.com/Guess-142>, pristupljeno 17/6/2012