



UNIVERZITET U BEOGRADU
TEHNIČKI FAKULTET U BORU

Autorizovana predavanja

PROCES MARKETING
PLANIRANJA I PRIMENA
MARKETING STRATEGIJA

BOR
2017. godine

Sadržaj:

| | |
|--|-----------|
| UVOD..... | 1 |
| I. MESTO I ULOGA MARKETINGA U PREDUZEĆU | 3 |
| 1.1. Marketing danas..... | 3 |
| 1. 2. Definisane marketinga | 4 |
| 1. 3. Evolucija marketinga | 5 |
| 1.4. Suština marketing koncepta | 9 |
| 1. 4. 1. Orijentacija na potrošače..... | 10 |
| 1. 5. Upravljanje marketingom | 11 |
| 1. 6. Marketing informacioni sistem..... | 14 |
| 1. 6. 1. Definisane marketing istraživanja | 17 |
| 1. 6. 2. Značaj marketing istraživanja | 17 |
| 1. 6. 3. Proces marketing istraživanja | 19 |
| II. KORPORATIVNO STRATEŠKO PLANIRANJE..... | 22 |
| 2. 1. Značaj procesa planiranja u preduzeću | 22 |
| 2. 2. Nivoi planiranja marketing aktivnosti | 23 |
| 2. 3. Korporativno strateško planiranje..... | 25 |
| 2. 3. 1. Definisane korporativne misije..... | 26 |
| 2. 3. 2. Uspostavljanje strateških poslovnih jedinica | 27 |
| 2. 3. 3. Raspodela resursa na strateške poslovne jedinice..... | 27 |
| 2. 3. 4. Procena mogućnosti rasta | 31 |
| 2. 4. Planiranje na nivou strateških poslovnih jedinica..... | 34 |
| 2. 4. 1. Poslovna misija | 35 |
| 2. 4. 2. Strateška revizija | 36 |
| 2. 4. 3. Analiza internog okruženja | 37 |
| 2. 4. 4. SWOT analiza..... | 39 |
| 2. 4. 5. Formulisanje ciljeva..... | 39 |
| 2. 4. 6. Formulisanje strategije..... | 40 |
| 2. 5. Korporativna strategija..... | 42 |
| 2. 6. Poslovna strategija | 43 |
| 2. 7. Funkcionalna strategija | 47 |
| III. MARKETING PLANIRANJE I MARKETING PLAN KAO PROIZVOD | |
| MARKETING PLANIRANJA | 48 |
| 3. 1. Marketing planiranje i marketing plan..... | 48 |
| 3. 2. Marketing strategija | 50 |
| 3. 3. Ciljni marketing | 52 |
| 3. 3. 1. Segmentacija tržišta | 53 |
| 3. 3. 2. Izbor ciljnog tržišta | 55 |
| 3. 3. 3. Pozicioniranje | 58 |
| IV. MARKETING STRATEGIJA I MARKETING MIKS | 63 |
| 4. 1. Marketing miks | 63 |
| 4. 2. Proizvod kao instrument marketing miksa | 64 |
| 4. 2. 1. Jedinstvene karakteristike usluga..... | 65 |
| 4. 2. 2. Klasifikacija proizvoda | 67 |
| 4. 2. 3. Nivoi proizvoda | 69 |

| | |
|---|------------|
| 4. 2. 4. Odluke o proizvodu..... | 70 |
| 4. 2. 5. Neophodnost inovacija..... | 76 |
| 4. 2. 6. Koncept životnog ciklusa proizvoda..... | 77 |
| 4. 3. Cena kao instrument marketing miksa..... | 80 |
| 4. 3. 1. Ključni faktori koji utiču na odluke o cenama..... | 81 |
| 4. 3. 2. Strategije određivanja cena novih proizvoda..... | 88 |
| 4. 3. 3. Strategije prilagođavanja cena | 89 |
| 4. 4. Marketing komunikacije kao instrument marketing miksa | 90 |
| 4. 4. 1. Promotivni miks..... | 92 |
| 4. 4. 2. Koncept integriranih marketing komunikacija | 93 |
| 4. 4. 3. Proces marketing komuniciranja..... | 94 |
| 4. 4. 4. Upravljanje marketing komunikacijama..... | 95 |
| 4. 4. 5. Privredna propaganda | 98 |
| 4. 4. 6. Unapređenje prodaje | 102 |
| 4. 4. 7. Odnosi sa javnošću | 105 |
| 4. 4. 8. Lična prodaja | 107 |
| 4. 4. 9. Direktni marketing..... | 111 |
| 4. 5. Distribucija..... | 117 |
| 4. 5. 1. Strategija distribucije | 119 |
| ISTRAŽIVANJA - PROCES MARKETING PLANIRANJA I PRIMENA | |
| MARKETING STRATEGIJA NA PRIMERIMA IZ PRAKSE | 127 |
| LITERATURA | 141 |

UVOD

Marketing strategija je jedan od najsloženijih i najznačajnijih savremenih marketing koncepata. Njena složenost ogleda se u činjenici da se odnosi na gotovo svaki aspekt, element i marketing aktivnost, a značaj u tome da je usmerena na zadovoljavanje potreba važnih grupa potrošača, da se njome zadobija konkurentska prednost na tržištu i da doprinosi postizanju strateških ciljeva preduzeća. Planiranje, pak, predstavlja proces predviđanja budućih događaja i određivanja strategija radi postizanja ciljeva organizacije u budućnosti, te je stoga teško govoriti o bilo kakvoj strategiji a izostaviti proces na kome se ona zasniva. Planiranje obuhvata sve delove i sve funkcije preduzeća i predstavlja kontinuiran i dinamičan proces usmeravanja poslovnih aktivnosti, koji se preduzima sa ciljem da se obezbedi opstanak, rast i razvoj preduzeća.

Prvi deo **mesto i uloga marketing u preduzeću** obrađuje oblasti: *marketing danas* gde se govori o odlučujućoj ulozi marketinga u poslovanju preduzeća; *definisanje marketinga* gde se razmatra problematika definisanja savremenog fenomena marketinga; *evolucija marketinga* prati etape u razvoju poslovne orijentacije od proizvodne orijentacije do marketing koncepcije; *suština marketing koncepta* objašnjava tri ključna aspekta marketinga (orijentaciju na potrošače, orijentaciju na konkurenciju i međufunkcionalnu koordinaciju); *orijentacija na potrošače* produbljuje primarni aspekt marketing koncepcije; *upravljanje marketingom* bavi se procesom kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost preduzeća i utiče na nivo, vreme i prirodu tražnje, te se navode faze iz kojih se on sastoji; *marketing informacioni sistem* govori o načinu na koji organizacija prikuplja, obrađuje i distribuira informacije donosiocima važnih marketing odluka i navodi četiri osnovna podsistema MkIS; *definisanje marketing istraživanja* razmatra aktuelnu definiciju ovog pojma od strane AMA; *značaj marketing istraživanja* ističe ulogu marketing istraživanja u procesu marketing menadžmenta; *proces marketing istraživanja* objašnjava šest logički povezanih faza koje su potrebne za dobijanje tačnih, ažurnih i relevantnih podataka i informacija o specifičnim marketing pitanjima.

Drugi deo **korporativno strateško planiranje** pokriva oblasti: *značaj procesa planiranja u preduzeću* gde se razmatra proces na kome se temelji opstanak, rast i razvoj preduzeća; *nivoi planiranja marketing aktivnosti* gde se navode četiri organizaciona nivoa na kojima se odvija strateško planiranje (korporativni nivo, divizionalni nivo, nivo poslovnih jedinica i nivo proizvoda); *korporativno strateško planiranje* razmatra četiri planske aktivnosti (definisanje korporativne misije, uspostavljanje strateških poslovnih jedinica, raspodela resursa na strateške poslovne jedinice; procena mogućnosti rasta); *planiranje na nivou strateških poslovnih jedinica* obrađuje etape ovog procesa (definisanje poslovne misije, strateška revizija, analiza internog okruženja, SWOT analiza, formulisanje ciljeva); *Formulisanje strategije* razmatra definicije ovog pojma od strane vodećih svetskih stručnjaka i objašnjava proces formulisanja strategija; *korporativna strategija* daje pregled strategija koje se primenjuju za korporativni nivo (strategije rasta, strategije stabilizacije i strategije kontrakcije i zaokreta); *poslovna strategija* objašnjava pojam konkurentske prednosti i razmatra generičke strategije koje predlaže Michel Porter; *funkcionalna strategija* se bavi strategijama koje se primenjuju u okviru poslovnih funkcija.

Treći deo **marketing planiranje i marketing plan kao proizvod marketing planiranja** čine oblasti: *marketing planiranje i marketing plan* gde se govori o značaju ovog procesa i sastavnim elementima marketing plana; *marketing strategija* daje pregled definicija ovog pojma od strane vodećih svetskih autora iz oblasti marketinga i pruža detaljan, tačan i hronološki pregled aktivnosti iz kojih se marketing strategija sastoji; *ciljni marketing* obrađuje faze segmentacija tržišta (segmentacija tržišta finalnih potrošača, segmentacija poslovnih tržišta) izbor ciljnog tržišta (strategije targetiranja), tržišno pozicioniranje, i u okviru njega diferenciranje i strategije pozicioniranja, koje čini osnovu za dizajniranje marketing miksa.

Četvrti deo pod nazivom **marketing strategija i marketing miks** obuhvata oblasti: **marketing miks** gde se objašnjava povezanost ovog savremenog marketing koncepta sa marketing strategijom i navode njegovi osnovni elementi uz pomoć kojih marketing menadžeri kreiraju željene reakcije na tržištu; **proizvod kao instrument marketing miksa** definiše pojam proizvoda u marketingu; *jedinstvene karakteristike usluga* ističe izazove sa kojima se susreću menadžeri uslužnih preduzeća; *klasifikacija proizvoda* govori o podeli proizvoda na obične, posebne, specijalne i netražene proizvode i njihove implikacije za marketing strategije; *nivoi proizvoda* razmatraju tri nivoa koja čine jedan proizvod (osnovni, stvarni i prošireni proizvod); *odluke o proizvodu* obuhvataju odluke o pojedinačnom proizvodu, odluke o liniji proizvoda i odluke o proizvodnom miksu; *koncept životnog ciklusa proizvoda* objašnjava ovaj popularni analitički okvir za planski razvoj proizvoda i njegovo prilagođavanje potrebama i zahtevima potrošača; **cena kao instrument marketing miksa** definiše pojam cene u marketingu; *ključni faktori koji utiču na odluke o cenama* obrađuju unutrašnje i spoljašnje faktore koji utiču na odluke o cenama; *strategije određivanja cena novih proizvoda* i *strategije prilagođavanja cena* opisuju primenu cene u marketingu kao strateškog sredstva u ostvarivanju planiranih ciljeva; **marketing komunikacije kao instrument marketing miksa** definiše savremeni pojam marketing komunikacija; *promotivni miks* razmatra osnovne oblike marketing komunikacija; *koncept integrisanih marketing komunikacija* opisuje novi pristup upravljanja promocijom; *proces marketing komuniciranja* se bavi elementima od ključne važnosti za dobru komunikaciju sa ciljnom publikom; *upravljanje marketing komunikacijama* objašnjava etape ovog procesa; obrađene su i oblasti privredna propaganda i upravljanje privrednom propagandom, unapređenje prodaje, odnosi sa javnošću, lična prodaja, uloga prodajnog osoblja, upravljanje ličnom prodajom, direktni marketing, glavni oblici direktnog marketinga; **distribucija i strategija distribucije** koja obuhvata izbor najefikasnijeg distributivnog kanala, donošenje odluka o intenzitetu distribucije i odlučivanje o stepenu integracije kanala odnosno organizaciji distribucije.

Peti **praktični deo** se bavi istraživanjem procesa marketing planiranja i primene marketing strategija na primerim iz prakse. Istraživanje je sprovedeno u okviru dva preduzeća na teritoriji opštine Bor, to su Rakita Exploration doo Bor i Grafomed Trade doo Bor.

I. MESTO I ULOGA MARKETINGA U PREDUZEĆU

1.1. Marketing danas

Jedan od vodećih svetskih stručnjaka iz oblasti marketinga **Philip Kotler**, na zapadu poznat kao „otac modernog marketinga“, navodi kako savremeni privredni subjekti imaju dve zajedničke karakteristike, a to je da njihov uspeh proizilazi iz usredređenosti na potrošače i velikih ulaganja u marketing: „Ove firme u potpunosti su predane otkrivanju, usluzi i zadovoljavanju potreba potrošača na čvrsto definisanim ciljnim tržištima. One podstiču svakog unutar organizacije da proizvode visok kvalitet i superiornu vrednost za kupca, što dovodi do visokog nivoa satisfakcije među potrošačima. Ove organizacije znaju da će, ako se pobrinu za svoje potrošače, uslediti profit i učešće na tržištu.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Iz navedenog se mogu izvesti sledeće konstatacije. Najpre, tržišno orijentisana preduzeća su ona koja u središte poslovnog interesovanja postavljaju potrošače. Takva preduzeća najpre vrše istraživanja potreba, želja i zahteva potrošača i na osnovu dobijenih podataka i informacija kreiraju proizvode i usluge koji bi trebalo da ispunjavaju njihova očekivanja. U procesu kreiranja, komuniciranja i isporučivanja superiorne vrednosti za potrošača, uključeni su svi u organizaciji a predvodničku ulogu ima marketing. Marketing počinje i završava se sa potrošačima i usmerava preduzeće da proizvodi i prodaje ono što tržište zahteva. Na kraju, rezultat tržišne orijentacije preduzeća je profitabilnost (finansijski uspeh) i tržišno učešće.

Odlučujuću ulogu marketinga u poslovanju preduzeća potvrđuje i „osnivač modernog menadžmenta“ **Peter F. Drucker**: „Pošto je cilj poslovanja da stvori potrošače, poslovno preduzeće ima dve, i samo dve centralne funkcije – marketing i inovaciju. Marketing i inovacije proizvode rezultate, sve drugo su troškovi. Marketing je prepoznatljiva, jedinstvena poslovna funkcija.“ [Drucker (1986) (2)]. Marketing je često presudan faktor poslovnog uspeha privrednih subjekata iz razloga što je fokus marketinga na potrošačima i njihovim potrebama koje se stalno menjaju. Drucker navodi kako je cilj poslovanja stvoriti kupce (potrošače), budući da bez potrošača privredni subjekti ne mogu uspešno da obavljaju svoje poslovne aktivnosti i postižu željene rezultate i ciljeve. Jednostavnije rečeno bez potrošača nema ni preduzeća te je osnovni zadatak da se oni privuku i zadrže. Prema tome, uspešni privredni subjekti su oni koji uspevaju da privuku i zadrže potrošače, odnosno oni koji u svom poslovanju primenjuju marketing koncept.

Postoji zabluda da marketing koriste samo velike kompanije koje posluju u visoko razvijenim privredama, ali dobra primena marketinga je ključ uspeha za svaku organizaciju, nezavisno od njene veličine i oblasti delovanja. Svoju popularnost marketing je stekao u firmama koje se bave proizvodnjom robe široke potrošnje i industrijske opreme ali je danas snažno zastupljen i u oblasti turizma i ugostiteljstva, zanatstva, bankarstva, nauke, kulture, zdravstvu, socijalnoj zaštiti, politici idr. Stoga se slobodno može reći kako su današnje organizacije veoma zainteresovane za primenu savremenih marketing aktivnosti.

Marketing kao filozofija i poslovna funkcija, koja stavlja kupca u središte poslovnog interesovanja, neprestano evoluirala i razvijala se. „Marketing u savremenoj privredi kao

proces, predstavlja dinamičnu kategoriju, samim tim što se odvija u realnom svetu, podložan je stalnim promenama koje ga obogaćuju da bi kao naučna disciplina doživeo takvu ekspanziju, da se nema sa kojom upoređivati.“(3) O evoluciji marketinga Drucker navodi sledeću konstataciju. „Tipičan stav Američkog biznismena prema marketingu pre pedeset godina bio je „Odeljenje za prodaju prodavaće ono što se u fabrici proizvede.“ Danas se sve češće čuje „Naš posao je da proizvodimo ono što tržište zahteva.“ [Drucker (1986) (2)].

Marketing polazi od *potrošača*, pa ga ne treba tumačiti kao čin prodaje već novim značenjem koje predstavlja zadovoljavanje potreba *potrošača*. Američki ekonomista **Theodor Levitt** odvaja koncept prodaje od koncepta marketinga navodeći sledeće „Razlika između prodaje i marketinga je više nego semantička. Prodaja je preokupirana potrebom prodavca da svoj proizvod pretvori u gotovinu a marketing sa idejom zadovoljavanja potreba potrošača pomoću proizvoda i skupa elemenata povezanih sa stvaranjem, isporikom i njegovom potrošnjom.“(4) Dakle, prodaja stavlja akcenat na potrebe prodavaca a marketing na potrebe kupaca. Prodaja se ostvaruje nakon što je proizvod proizveden dok marketing počinje pre nego što preduzeće ima proizvod. U marketingu se najpre vrši istraživanje tržišta da bi se identifikovale potrebe i želje cijlnog tržišta, a onda se razvijaju proizvodi i usluge koje će na najbolji način zadovoljiti njihove potrebe. Cilj marketinga tako nije postizanje kratkoročne prodaje već dugoročno zadovoljenje potreba potrošača.

1. 2. Definisane marketinga

Marketing kao savremeni fenomen nije jednostavno definisati, s obzirom na širinu poslovnih aktivnosti koje preduzimaju tržišni akteri. Ni posle više od pedeset godina njegove primene u ekonomskoj literaturi još uvek ne postoji jedna opše prihvaćena definicija marketinga. Fenomen marketinga utoliko je veći iz razloga što predstavlja jednu od najstarijih ljudskih aktivnosti, a ipak se smatra mladom ekonomskom i disciplinom menadžmenta. Inače, termin marketing je engleskog porekla i sastoji se od dve reči sa etimološkim značenjem: market – tržište i sufiks ing – aktivnosti. To znači da se pod ovim terminom može podrazumevati: tržišna aktivnost, poslovna aktivnost preduzeća usmerena ka tržištu, tržišno poslovanje ili stavljanje na tržište. Praktično, marketing podrazumeva sve neposredne i posredne aktivnosti koje preduzeće preduzima na tržištu.

Prisutan je veći broj različitih definicija marketinga:

- Aktuelna definicija *Američkog udruženja za marketing(AMA)* glasi „Marketing je aktivnost, skup institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, isporuku i razmenu ponuda koje imaju vrednost za kupce, klijente, partnere i društvo u celini.“(5)
- Široko prihvaćena definicija *ovlašćenog instituta za marketing(CIM)* iz Velike Britanije glasi „Marketing je upravljački proces kojim se efikasno i profitabilno identifikuju, anticipiraju i zadovoljavaju zahtevi potrošača.“(6)

- **P. Kotler** definiše marketing kao: „društveni i upravljački proces kojim pojedinci i grupe dobijaju šta im je potrebno i šta žele preko kreiranja i razmene proizvoda i vrednosti sa drugima.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].
- Autori, Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mc. Daniel, marketing posmatraju kao poslovnu filozofiju i poslovnu funkciju: „Marketing ima dva značenja. Prvo, to je filozofija, stav, perspektiva ili menadžerska(poslovna) orijentacija koja naglašava satisfakciju potrošača. Drugo, marketing je skup aktivnosti i procesa koji se koriste kako bi se ova filozofija sprovela u delo.“ [Lamb, Hair, Daniel (2009) (7)].
- **Karl Marks**: „Marketing je kreativna funkcija u procesu reprodukcije koja stvara pretpostavke za ekspanziju proizvodnje bazirane na njenom usklađivanju sa tržišnim zahtevima i potencijalom prodaje.“ [Nikolić, Janičić (2003) (8)].

Poznati stručnjak iz oblasti marketinga **Momčilo Milisavljević** dosta sadržajno i kompleksno posmatra marketing kao: ekonomski proces, poslovnu funkciju, poslovnu koncepciju i naučnu disciplinu.

„Marketing kao ekonomski proces dovodi u vezu proizvodnju i potrošnju doprinoseći efektivnosti i efikasnosti obavljanja razmene, a time i čitavog procesa poslovne aktivnosti.

Marketing je poslovana funkcija koja obavlja sve neophodne aktivnosti da se identifikuje, anticipira i zadovolji tražnja, uz ostvarivanje ciljeva poslovanja. Marketing kao poslovna funkcija treba da doprinese da preduzeće efektivno i efikasno reaguje i menja se u skladu sa promenama na tržištu...U osnovi marketing kao poslovna funkcija odgovorna je za upravljanje marketing miksom (proizvod, cena, distribucija, promocija) koji čini ponudu preduzeća usklađenu sa zahtevima i potrebama tržišta (potrošača).

Marketing je poslovna koncepcija ili stav preduzeća prema svojoj ulozi u privredi i društvu i znači usmerenost ka zadovoljavanju identifikovanih potreba građana kao potrošača, privrede i društva određenim proizvodima i uslugama uz ostvarivanje dobiti.

Marketing je naučna disciplina koja se bavi izučavanjem aktivnosti koje omogućavaju efektivnost i efikasnost razmene i povezivanja proizvodnje i potrošnje.“[Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

1. 3. Evolucija marketinga

Iako je marketing oduvek imao ulogu u obavljanju razmene i poslovnih aktivnosti, njegov značaj se menjao tokom vremena. U početku, dok je tržište bilo neizgrađeno, privredni subjekti su primenjivali samo neke elemente marketinga u poslovanju kao što su kvalitet proizvoda, cene i distribucija. Kasnije, dolaze do izražaja i druge marketing aktivnosti kao što su prodaja i privredna propaganda a nakon toga i istraživanje tržišta. Primena marketing aktivnosti zavisila je od karakteristika i sposobnosti privrednih subjekata da u dinamičnim uslovima tržišnog poslovanja pronađu najbolja rešenja za prodaju proizvoda i usluga i ostvarenje profita „Tržišni uslovi u kojima su preduzeća poslovala presudno su diktirali način poslovnog razmišljanja, a promene do kojih je dolazilo u okruženju, pod uticajem brojnih i raznovrsnih faktora, zahtevale su, u kritičnim

trenucima, napuštanje jedne i prihvatanje druge poslovne orijentacije (konceptije, filozofije).“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Evolucija marketinga je predmet izučavanja mnogih autora. Iako među njima ima izvesnih razlika, postoji opšte prihvaćeno mišljenje da su preduzeća u svojoj dosadašnjoj poslovnoj orijentaciji prošla kroz četiri faze: 1) proizvodna orijentacija, 2) prodajna era, 3) marketing konceptija i 4) koncept društvenog marketinga. Nastanak marketinga se vezuje za SAD, tako da se njegov razvoj bazira na prilikama u ovoj zemlji.

I Proizvodna orijentacija je najstarija poslovna filozofija koja se primenjuje od industrijske revolucije do 30-ih godina XX veka. U to vreme, robe su bile retke tako da su kupci bili spremni da prihvate bilo koji proizvod koji se na tržištu nudio po razumnoj ceni. U prodaji robe nije bilo nekih posebnih poteškoća. Centralna ideja bila je da će sve što se proizvede biti i prodato, tako da je glavna briga preduzeća bila proizvodnja, a ne marketing. To je bilo normalno u uslovima veće tražnje od ponude i nepostojanja neke ozbiljnije konkurencije na tržištu. „Osnovna preokupacija privrednih subjekata usmerena je na proizvodnju. Težilo se boljem korišćenju kapaciteta, poboljšanju kvaliteta proizvoda, boljoj organizaciji rada u proizvodnji, sniženju troškova i povećanju profita, jednom rečju boljoj ekonomiji proizvodnje., [Nikolić, Janičić (2003) (8)]. Vodeće mesto u organizacionoj strukturi preduzeća imao je proizvodni sektor i njemu su podređeni svi ostali sektori (funkcije) u preduzeću. Marketing je imao pasivnu ulogu i zadatak prodavaca je bio da se proda ono što je proizvedeno po ceni koju su određivali zaposleni u proizvodnji i finansijama.

► Insistiranje na što boljem kvalitetu proizvoda uslovalo je da neki autori u evoluciji marketinga uočavaju i jednu varijantu proizvodne orijentacije koju čak označavaju kao posebnu fazu u razvoju. **Koncept proizvoda** podrazumeva da će potrošači favorizovati proizvode koji nude najbolji kvalitet, performanse i inovativne karakteristike, pa bi stoga preduzeća trebalo da ulažu energiju u proizvodnju superiornih proizvoda i stalno poboljšanje njihovih karakteristika. Problem je bio u tome što su se takvi proizvodi najčešće stvarali bez uvažavanja potreba i želja potrošača. Na primer „uprava železnice je nekada mislila da korisnici žele vozove, umesto prevoz, pa su zanemarivali sve veći izazov koji su predstavljali avioni, autobusi, kamioni i automobili. Ono što bi zadovoljilo tražnju potrošača za prevozom nisu bolji vozovi, već drugi oblici prevoza i širi izbor.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Osim što treba da bude kvalitetan, proizvod da bi se uspešno prodavao na tržištu mora da ima privlačnu cenu, da se plasira preko efikasnih kanala distribucije, i da promocijom privuče pažnju onih kojima je namanjen. Danas se zna da kvalitetan proizvod nije uspešan sve dok nije i realizovan na tržištu.

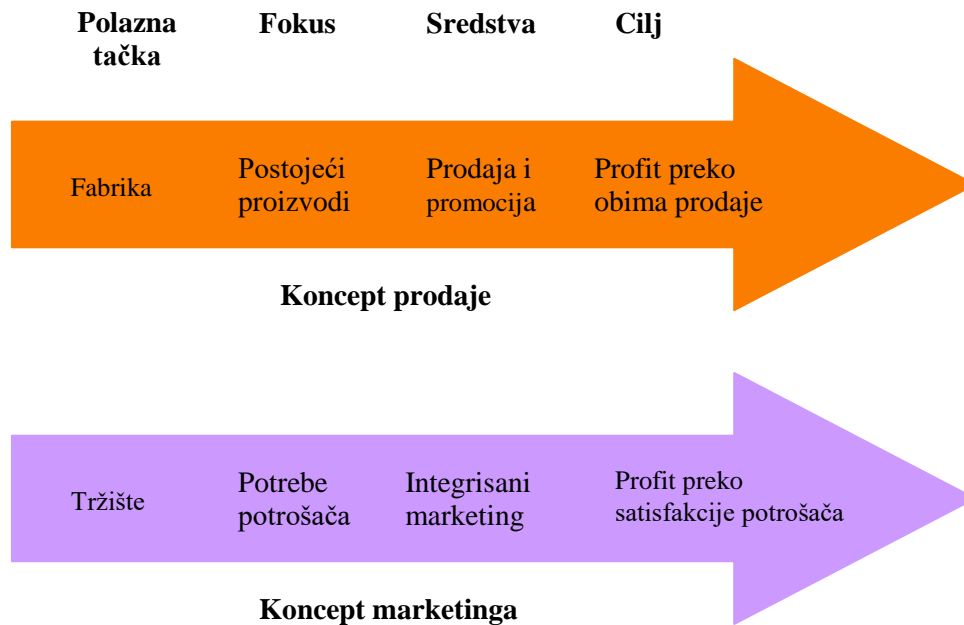
Proizvodna orijentacija bila je aktuelna sve dok je preduzeće imalo proizvod koji je tražila većina potrošača, tražnja za proizvodom prevazilazila je ponudu i nije bilo neke ozbiljnije konkurencije na tržištu. Međutim, tokom dvadesetih godina XX veka na tržištu SAD dolazi do hiperprodukcije, prvo u nekim a zatim u velikom broju grana privrede, što je uz stalni pad životnog standarda odnosno kupovne moći stanovništva, dovelo do pojave Velike svetske ekonomske krize.

II Pojava Velike svetske ekonomske krize(1929-1933) označila je prekretnicu u poslovnoj orijentaciji preduzeća. Počelo je tako što su mnoga preduzeća uočila da mogu

da proizvedu mnogo više proizvoda nego što njihovi stalni potrošači mogu da kupe. Od tada, u prvom planu više nisu bili problemi koliko i kako proizvoditi, već kako prodati proizvedeno. U tom momentu, naglasak je mnogo više počeo da se stavlja na promociju i prodaju proizvoda. **Era prodajno-komercijalne orijentacije**, koja je trajala sve do pedesetih godina XX veka, u velikoj meri je afirmisala prodaju kao značajnu fazu procesa reprodukcije. Komercijalni sektor dobija istaknuto mesto u organizacionoj strukturi preduzeća i postaje okosnica kreiranja poslovne politike.

III Marketing koncepcija, ili kako se još naziva, nova era u poslovnoj orijentaciji preduzeća nastaje u SAD 50-ih godina XX veka. To je period prelaska sa ratne privrede izazvane drugim svetskim ratom na mirnodopsku privredu. Termin marketing koncept prvi put se spominje u godišnjem izveštaju kompanije General Electric za 1952. godinu, gde se predlaže da marketing postane jedna od glavnih poslovnih funkcija u preduzeću. Ono što odlikuje marketing koncepciju je da su potrebe i zahtevi potrošača polazna i završna tačka svih marketing aktivnosti u preduzeću. Osnovna orijentacija privrednih subjekata se ogleda u težnji ka podmiranju potreba potrošača i ostvarivanju maksimalnog profita. Iz tog razloga, u preduzeću se formira jedna nova, vitalna poslovna funkcija – funkcija marketinga. Ona ima znatno kompleksniju ulogu u odnosu na raniju prodajnu funkciju i obuhvata niz aktivnosti kao što su – istraživanje tržišta, planiranje i razvoj proizvoda, određivanje cene, donošenje odluka o promociji i organizovanje distribucije. Da bi se podmirile potrebe potrošača i ostvario maksimalan profit potrebno je koordinirati sve poslovne funkcije ka zadovoljenju potreba dinamičnog tržišta. „Marketing koncept shvaćen je kao filozofija koja prožima svaku poslovnu aktivnost preduzeća. Takva filozofija obezbeđuje stabilan i dugoročan rast prodaje i profita preduzeća sagledavajući i pripremajući ga za promene koje donosi budućnost.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Koncept prodaje i koncept marketinga se često mešaju, iako između njih postoje suštinske razlike. Kotler jasno ukazuje na ovu razliku. Početna tačka **prodajne orijentacije** je fabrika, u fokusu je prodaja postojećih proizvoda, sredstva prodaje su agresivna lična prodaja i promocija, a cilj poslovanja je profit od obima prodaje. Reč je o takozvanom gledištu „iznutra ka spolja“ gde je cilj ostvarivanje kratkoročne prodaje, bez puno brige o tome ko kupuje i zašto. Nasuprot tome, **marketing koncept** počinje sa dobro definisanim tržištem, u fokusu su potrebe i želje potrošača, sredstvo za ostvarivanje cilja je integrisani marketing, a cilj poslovanja je profit kao rezultat satisfakcije potrošača. To je pristup „spolja prema unutra“ po kome postizanje ciljeva preduzeća zavisi od uočavanja potreba ciljnih tržišta i zadovoljavanja tih potreba na delotvorniji način od konkurencije. Prema **Levitu** „Marketing se razlikuje od prodaje kao hemija od alhemije, astronomija od astrologije i šah od igre dama.“(10) Marketing proces počinje pre nego što je proizvod proizveden, dok se prodaja odvija nakon njegove proizvodnje. Preduzeće kroz prodaju ubeđuje potrošače da kupuju proizvode i usluge koji su im na raspolaganju. Obrnuto, u marketingu se prvo kroz istraživanja identifikuju potrebe ciljnog tržišta, a onda se kreiraju proizvodi i usluge koji će na najbolji način zadovoljiti ove potrebe.



Slika 1, „Razlika između koncepta prodaje i koncepta marketinga“ (1)

IV Poslednja etapa u evoluciji marketinga pripada konceptu društvenog marketinga. **Društveni marketing** kao poslovna filozofija predstavlja proširavanje i produbljivanje marketing koncepta. Suština ovog koncepta je u tome da pored dominirajućeg ekonomskog, naglašava i društveni aspekt odnosno posledice marketing aktivnosti. Prema **Kotleru**, kome se pripisuje da je dao naziv i značenje ovom konceptu, društveni marketing je „ideja po kojoj bi organizacija trebalo da utvrdi potrebe, želje i interese ciljnih tržišta i da ih zadovolji bolje od konkurencije na način koji održava ili poboljšava dobrobit potrošača i društva.“ [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (1999) (11)]. „Prihvatanje koncepta društvenog marketinga predpostavlja da tržišni akteri uvažavaju i primenjuju društvene i etičke norme u svom poslovnom ponašanju. To znači uspostavljanje balansa između ciljeva preduzeća, s jedne strane i društvenih interesa, s druge strane.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. „Ova filozofija ističe da preduzeća ne postoje samo da bi zadovoljavala potrebe i želje potrošača i ostvarivala svoje ciljeve, već i da bi zaštitila ili poboljšala dugoročne interese pojedinaca i društva.“ [Lamb, Hair, Daniel (2009) (7)]. Prema tome, ovaj koncept ističe da cilj marketinga nije samo podmirenje potreba i želja potrošača i ostvarivanje dobiti već i poboljšanje dobrobiti pojedinaca i društva.

Razvoj marketing koncepcije u SAD imao je svoj odraz i na druge zemlje, pogotovu privredno razvijene zemlje zapadne Evrope. O primeni marketing koncepcije od strane privrednih subjekata u našoj zemlji, Mirjana Gligorijević navodi sledeće: „Naša praksa u pogledu implementacije marketing koncepcije je siromašnija. Marketing se još uvek ne razume dovoljno i ne shvata se njegova uloga u tržišnoj orijentaciji organizacije. Usled toga sama organizacija ove funkcije ne nalazi adekvatno mesto u organizaciji i što je još veći problem, zaposleni u organizaciji (mimo marketing sektora) pa čak i menadžeri nisu marketinški orijentisani. U našim organizacijama sporo nestaju tehnička i prodajna orijentacija i analogno tome, sporo se afirmiše marketing funkcija u pravom smislu.

Ohrabruje činjenica da se u privatnim firmama poslovni procesi uglavnom oslanjaju na marketing koncepciju.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

1.4. Suština marketing koncepta

„Marketing koncept je, nesumnjivo, najveće dostignuće u upravljanju razvojem preduzeća. U osnovi je racionalan, jer sprečava pogrešno usmeravanje ljudskog rada na izradu proizvoda koje tržište ne prihvata. U privrednoj praksi savremenih preduzeća pokazao se nezaobilaznim, jer je normalno da se proizvodi na osnovu sagledanih potreba, umesto da se potrošač ubeđuje da kupi nešto što je van njegovih potreba i saglasnosti proizvedeno., [Nikolić, Janičić (2003) (8)]. Marketing koncept na najbolji način opisuje tržišnu orijentaciju preduzeća. Tržišno orijentisana preduzeća su ona koja u središte poslovanja stavljaju potrebe i želje potrošača kako bi u njihovom zadovoljavanju bila bolja od konkurencije. Marketing koncept naglašava da tržišno orijentisana preduzeća najpre moraju da definišu potrebe koje potrošači očekuju da zadovolje kupovinom proizvoda i usluga i da prema tome formulišu svoje marketing strategije.

Mnogi autori navode kako marketing koncept uključuje tri ključna aspekta, to su:

1. Orijehtacija na potrošače
2. Orijehtacija na konkurenciju
3. Interfunkcionalna(međufunkcionalna) koordinacija.

Sva tri aspekta su međusobno povezana i uslovljena i čine suštinu marketing koncepta.

Orijehtacija na potrošače je primarni aspekt marketing koncepta koji kazuje da su potrošači polazna i završna tačka svih marketing aktivnosti u preduzeću. Proces marketinga počinje od potrošača, sagledavanjem njegovih potreba, želja, kupovne moći, odvija se preko brojnih operativnih aktivnosti i završava opet sa potrošačem podmiranjem njegovih potreba. “Pribavljanje informacije o kupcima je osnova formiranja ponude (marketing miks) preduzeća i kreiranja dodatne vrednosti kojima će se povećati njihova satisfakcija i postići viši stepen kompetativne prednosti.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Primarna orijentacija marketing koncepta blisko je povezana sa orijentacijom na konkurenciju. Ovo iz razloga što je na tržištu uglavnom prisutna jaka i oštra konkurencija, a to znači da uspešne poslovne rezultate mogu ostvariti samo ona preduzeća koja su: 1) u stanju da preopoznaju potrebe i želje potrošača ali i 2) mogućnosti da ove potrebe zadovoljavaju bolje od konkurenata. Kako bi uspeli na današnjem konkurentskom tržištu, privredni subjekti moraju biti usredsređeni na potrošače- pridobijati kupce od konkurenata pružanjem veće vrednosti. Stoga, **orijentacija na konkurenciju** podrazumeva neprekidni proces tržišnog nadmetanja koji se zasniva na praćenju i analiziranju performansi, aktivnosti, strategija, taktika i drugih poslovnih odluka aktuelnih i potencijalnih konkurenata. Privredni subjekti prate aktivnosti konkurenata i nastoje da predvide njihove buduće poteze kako bi u skladu sa tim mogli da prilagode svoje poslovanje i deluju proaktivno.

Osnovna funkcija marketinga je da privuče i zadrži kupce uz ostvarivanje profita. Kako bi se to ostvarilo potrebno je kreirati, komunicirati i isporučiti ponudu koja ima vrednost za potrošače. Da bi se kreirala vrednost za potrošače u marketingu se sprovodi niz

aktivnosti koje uključuju: marketing istraživanja, segmentiranje i izbor ciljnog tržišta, pozicioniranje proizvoda i diferenciranje, donošenje odluka o proizvodu i cenama, odlučivanje o promotivnom miksu, prodaji i distribuciji proizvoda. U kreiranju, komuniciranju i isporučivanju vrednosti potrošačima marketing nije usamljen već su u tom procesu uključene i ostale poslovne funkcije preduzeća. “Svaka poslovna funkcija ima različito mišljenje o tome koja interesna grupa i koje aktivnosti su najvažnije. Proizvodnja je usredsređena na dobavljače i proizvodnju, finansije se bave akcionarima i razumnim ulaganjem, marketing naglašava ulogu potrošača i proizvoda, određivanje cena, promociju i distribuciju. U idealnom slučaju sve te različite funkcije sarađuju kako bi postigle zadovoljstvo kupaca.” [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. **Interfunkcionalna koordinacija** kazuje kako marketing može biti uspešan i delotvoran, samo ako sa ostalim poslovnim funkcijama u preduzeću zajednički radi na kreiranju, komuniciranju i isporučivanju vrhunske vrednosti za potrošače. Prema Druckeru: “Pogrešno je misliti da je privlačenje i zadržavanje potrošača isključivo posao ljudi iz marketinga. Marketing je suviše značajan da bi se prepustio samo ljudima iz marketing sektora.” [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

1. 4. 1. Orijentacija na potrošače

„Da bi uspele ili jednostavno preživele, kompanijama je potrebna nova filozofija. Da bi pobedile na današnjem tržištu, kompanije moraju biti usredsređene na potrošača – moraju dostaviti superiornu vrednost svojim ciljnim potrošačima. Moraju postati stručne u pogledu izgradnje odnosa sa potrošačima, ne samo u pogledu izrade proizvoda. Treba da budu vešte u inženjeringu tržišta, a ne samo u inženjeringu proizvoda.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Peter Drucker ističe kako je cilj poslovanja „stvoriti kupce“. Međutim, stvaranje kupaca nije lak zadatak. Naime, današnji kupci se suočavaju sa širokim spektrom alternativnih marki proizvoda između kojim mogu da biraju. Ukoliko proizvođač ne uspe da isporuči željeni kvalitet proizvoda i usluga po primamljivoj ceni ubrzo će izgubiti potrošače od strane konkurencije. Pri tom, kupci postaju edukovaniji, zahtevniji i probirljiviji a njihove potrebe i želje se stalno menjaju. Ključno pitanje na koje preduzeće treba da odgovori je na koji način potrošači donose odluke o kupovini proizvoda. Odgovor je da kupci biraju proizvode i usluge za koje veruju da im daju najveću vrednost. Oni formiraju očekivanja o vrednosti proizvoda na osnovu procena ukupnih koristi i troškova i svoje odluke o kupovini zasnivaju na tim percepcijama. U nastavku upoređuju stvarnu vrednost koju dobijaju konzumiranjem proizvoda sa očekivanom vrednošću i to utiče na njihovo zadovoljstvo(satisfakciju) i ponašanje pri ponovljenoj kupovini.

Orijentacija na potrošače, kao primarna orijentacija marketing koncepta, znači da sve poslovne aktivnosti preduzeća počinju identifikovanjem, razumevanjem i predviđanjem potreba i želja potrošača, a završavaju se kreiranjem, komuniciranjem i isporučivanjem vrhunske vrednosti te zadovoljenjem potreba i želja potrošača. Orijentacija na potrošače obuhvata dva osnovna koncepta, to su : vrednost za potrošače i zadovoljstvo (satisfakcija) potrošača.

A) **Vrednost za potrošača** je razlika između *koristi* koje potrošač dobija posedovanjem i korišćenjem proizvoda i *troškova* nabavke i korišćenja proizvoda. 1. Koristi koje potrošači dobijaju kupovinom i konzumiranjem proizvoda vezane su za kvalitet, funkcionalnost, performanse, trajnost, pouzdanost, udobnost, isplativost, status, modu, imidž i druga svojstva i odlike proizvoda od kojih potrošač može imati koristi. 2. Troškovi se pak odnose na novčani iznos izdvojen za nabavku proizvoda-usluga(cenu), fizički i psihološki napor i utrošeno vreme u pribavljanju istih ali i troškove vezane za korišćenje i održavanje datog proizvoda. Kupci pri tom nastoje da u skladu sa svojim mogućnostima dobiju što veću vrednost i zadovolje svoje želje i potrebe. Kada odlučuju hoće li kupiti željeni proizvod, nastoje da utvrde *ukupnu isporučenu vrednost* tako što procenjuju *ukupne koristi* i porede ih sa *ukupnim troškovima* datog proizvoda. Osim toga, oni porede vrednost proizvoda jednog proizvođača sa vrednostima drugih konkurenata te na kraju biraju onaj za koji procene ili očekuju da će im dati najveću vrednost. Osnovna karakteristika vrednosti je da je to subjektivna i neopipljiva kategorija koju određuje potrošač, ona je u očekivanjima potrošača, koja su često složena, skrivena i podložna promenama.

B) **Zadovoljstvo potrošača (Z)** je funkcija njegovih očekivanja (O) formiranih pre kupovine i performansi (P) dobijenih nakon kupovine odnosno korišćenja proizvoda. Funkcija se može prikazati formulom:

$$Z = f(O,P)$$

Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača zavisi od toga koliko su kupovinom i korišćenjem određenog proizvoda odnosno usluge ispunjena njegova očekivanja. Ovde razlikujemo tri moguća slučaja. Ukoliko performanse proizvoda ne ispunjavaju očekivanja ($P < O$), potrošač je nezadovoljan. Suprotno, ako performanse proizvoda ispunjavaju očekivanja ($P = O$), potrošač je zadovoljan. Najzad, ukoliko performanse proizvoda prevazilaze očekivanja ($P > O$), potrošač je oduševljen. Uspešni privredni subjekti preduzimaju sve što je potrebno kako bi njihovi potrošači bili zadovoljni, jer znaju da zadovoljni potrošači ponovo kupuju i prenose drugima o svom pozitivnom iskustvu sa proizvodom/uslugom.

1. 5. Upravljanje marketingom

Upravljanje marketingom je proces kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost preduzeća u cilju zadovoljavanja potreba potrošača, privrede i društva proizvodima i uslugama uz ostvarivanje dobiti. „Reč upravljanje je izvedena od upravitelja odnosno usmeriti, dati pravac akciji ka cilju. Upravljanje marketingom treba da omogućiti ekonomiju resursa u procesu identifikovanja, anticipiranja i zadovoljenja tražnje i usmeravanja proizvoda i usluga od proizvođača do potrošača.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Upravljanje marketingom se izjednačava sa upravljanjem tražnjom. „Upravljanje marketingom je analiza, planiranje, implementacija i kontrola programa koji je zamišljen da kreira, izgradi i održi obostrano korisnu razmenu i odnose sa ciljnim tržištem radi ostvarivanja ciljeva organizacije. Otuda, upravljanje marketingom predstavlja upravljanje tražnjom.“ [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (1999) (11)]. Upravljanje tražnjom,

pak, znači upravljanje potrošačima. Tražnja dolazi od dve grupe potrošača – novih i postojećih, redovnih potrošača – a savremena marketing teorija i praksa pored privlačenja novih nastoji i da kreira, izgradi i zadrži profitabilne odnose sa postojećim potrošačima.

Savremeni marketing menadžeri su obučeni da stimulišu tražnju za proizvodima preduzeća odnosno da pronađu dovoljno kupaca za postojeće proizvode. Međutim, upravljanje marketingom tiče se ne samo povećanja tražnje, već isto tako i njenog modifikovanja pa čak i smanjivanja. “Cilj upravljanja marketingom je da utiče na nivo, vreme i prirodu tražnje na način koji će organizaciji omogućiti da ostvari svoje ciljeve.” [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Stvarni nivo tražnje za proizvodima i uslugama preduzeća može biti veći, isti ili manji od željenog i marketing menadžer mora da je oblikuje odnosno uskladi sa mogućnostima preduzeća. „Usklađivanje je složen proces uzajamnog prilagođavanja. Tako, na kratki rok preduzeće nastoji da tražnju prilagodi svojim mogućnostima, a na dugi rok svoje mogućnosti tražnji. Kako je tražnja dinamička kategorija radi se o procesu bez kraja.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

P. Kotler i K. Keller ukazuju na osam nivoa tražnje sa kojima se preduzeće može suočiti, to su: negativna, nema tražnje, latentna, opadajuća, neregularna, puna, prekomerna i štetna tražnja. “Za svaki od navedenih stanja, marketari moraju da identifikuju uzroke nastanka tekućeg nivoa tražnje i odrede plan za akciju kojom će se ona dovesti na željeni nivo.” [Kotler, Keller (2012) (12)].

Tabela 1. Osnovne vrste tražnje i osnovni zadaci marketinga (9)

| Stanje/nivo tražnje | Zadatak marketinga | Naziv/ vrsta marketinga |
|------------------------|------------------------|--------------------------|
| 1. Negativna tražnja | Preokrenuti tražnju | Konverzioni marketing |
| 2. Nema tražnje | Kreirati tražnju | Stimulacioni marketing |
| 3. latentna tražnja | Razviti tražnju | Razvojni marketing |
| 4. Opadajuća tražnja | Revitalizovati tražnju | Remarketing |
| 5. Neregularna tražnja | Sinhronizovati tražnju | Sinhronizovani marketing |
| 6. Puna tražnja | Održavati tražnju | Održavajući marketing |
| 7. Prekomerna tražnja | Smanjivati tražnju | Demarketing |
| 8. Štetna tražnja | Eliminisati tražnju | Kontramarketing |

1. U uslovima kada je **tražnja negativna** - gde potrošači ne žele proizvod ili bi čak platili razumnu cenu da ga izbegnu (stomatološke usluge, životno osiguranje, GM hrana), zadatak *konverzionog marketinga* je da utvrdi razloge zašto potrošači izbegavaju proizvod i da li je moguće odgovarajućim marketing aktivnostima izvršiti konverziju negativne tražnje u pozitivnu. **2.** U situaciji kada **nema tražnje** - gde potrošači nisu svesni proizvoda ili su nezainteresovani/indiferentni za proizvod, zadatak *stimulacionog marketinga* je da instrumentima marketing miksa stimuliše tražnju. Potrošači se ubeđuju da kupe proizvode koje oni možda i ne žele zbog čega je stimulacioni marketing izložen kritici. **3.** Latentna ili **prikrivena tražnja** je situacija kada postojeći proizvod ne zadovoljava potrebe potrošača te je zadatak *razvojnog marketinga* da se izmeri veličinu potencijalnog tržište za novi proizvod i razvije proizvod koji potrošači žele. Mnogi proizvodi su razvijeni kao odgovor na latentnu tražnju: laptop računari, mobilni telefoni, mali i ekonomični automobili idr. **4. Opadajuća tražnja** je situacija koja se pre ili kasnije javlja kod svih proizvoda. To je stanje u kome je tražnja manja od uobičajene i očekuje se dalji pad tražnje ukoliko se ne preduzmu odgovarajuće mere. Marketari moraju da

analiziraju uzroke opadanja tražnje i da utvrde da li tražnja može ponovo da se podstakne/revitalizuje menjanjem karakteristika proizvoda ili iznalaženjem novih ciljnih tržišta. **5.** U uslovima **neregularne tražnje** - gde tražnja za proizvodima i uslugama varira sezonski, mesečno, nedeljno, dnevno ili po satima (javni prevoz, hoteli, restorani, sportske i kulturne ustanove), i koja dovodi do neiskorišćenosti ili preopterećenosti kapaciteta, zadatak *sinhromarketinga* je da pronade načine da sinhronizuje ponudu i tražnju. To se može postići fleksibilnim formiranjem cena, promocijom i drugim merama. **6. Puna tražnja** je stanje u kome je tekući nivo i dinamika tražnje jednak željenom nivou i dinamici tražnje. Zadatak *održavajućeg marketinga* je da zadrži tekući nivo tražnje uprkos promenljivim sklonostima potrošača i sve većoj konkurenciji. **7. Prekomerna tražnja** je situacija u kojoj je nivo tražnje veći nego što preduzeće može ili želi da zadovolji. Tada nastaju nestašice i zadatak *demarketinga* je da pronade načine da se tražnja privremeno ili trajno smanji. Cilj demarketinga nije da uništi tražnju, već da znatno smanji njen nivo. **8. Štetna tražnja**, koja se vezuje za proizvode kao što su cigarete, alkohol i ručno oružje, je stanje u kome se svaka tražnja smatra suvišnom zbog štetnih efekata takvih proizvoda sa stanovišta dobrobiti potrošača i društva. Zadatak marketinga je da se eliminiše tražnja za takvim proizvodima i ta vrsta marketinga se zove *kontramarketing* Kako bi se eliminisala tražnja potrošači se upozoravaju o štetnim ili opasnim posledicama upotrebe takvih proizvoda, povećavaju se cene, smanjuje dostupnost (prodaja u specijalizovanim prodajnim mestima). Ova kategorija tražnje ukazuje da zadatak marketing menadžmenta nije vezan samo za oblikovanje tražnje već obuhvata i društveni aspekt, doprinosi dobrobiti potrošača i društva.

Marketing menadžment, kojim se utiče na nivo, vreme i prirodu tražnje, je kontinuelan i dinamičan proces koji se sastoji iz faza planiranja, organizovanja, implementacije i kontrole marketing aktivnosti.

I Planiranje marketing aktivnosti predstavlja početnu fazu procesa upravljanja marketingom u kojoj se određuju *marketing ciljevi*, formulišu *marketing strategije* i razvijaju *marketing programi*, kojima se usmerava ukupna marketing aktivnost preduzeća. Marketing planiranje je deo ukupnog procesa planiranja i mora biti integrisano u plansku aktivnost čitavog preduzeća. Rezultat procesa marketing planiranja je marketing plan kao integralni deo ukupnog plana preduzeća.

II Organizovanje marketing aktivnosti je faza upravljanja marketingom u kojoj se stvara organizaciona struktura i organizuje neposredna aktivnost marketing odeljenja. Organizacija marketing sektora pruža formalnu strukturu u okviru koje se marketing aktivnosti obavljaju na relativno stabilan i predvidiv način. Postoji više modela organizacije marketing funkcije. Kada se radi o preduzeću koje ima homogen proizvodni program i nastupa na jednom tržištu koristi se *funkcionalna organizacija marketinga*. U okviru funkcionalne organizacije svaku marketing funkciju obavljaju različiti marketing stručnjaci kojima koordinira direktor marketinga (*marketing vice prezident*). Marketing stručnjake čine: menadžer za marketing planiranje, menadžer za prodaju, menadžer za marketing logistiku, menadžer za oglašavanje i unapređenje prodaje, menadžer za marketing isražavanje, menadžer za odnose sa potrošačima, menadžer za nove proizvode itd. Preduzeće koje ima homogeni program, ali ga prodaje na više tržišta, koristi *teritorijalnu organizaciju*. Preduzeće koje ima diversifikovan proizvodni program, a prodaje ga na jednom tržištu koristi princip organizovanja marketinga *po proizvodima ili*

markama. Na taj način marketing menadžer razvija i sprovodi celokupnu strategiju i marketing program samo za određeni proizvod ili marku. Kada je proizvodni program diversifikovan a preduzeće nastupa na više tržišta primenjuje se *divizionna organizacija marketinga*. Posebna forma organizacije marketinga je i *organizacija po kupcima*, gde se organizacija fokusira na potrebe specifičnih grupa kupaca ili čak pojedinačnih kupaca.

III Implementacija marketing aktivnosti predstavlja fazu procesa upravljanja marketingom koja obuhvata sprovođenje marketing plana. „Implementacija marketinga je proces kojim se marketing plan pretvara u akcione zadatke i osigurava da se oni izvrše na način kojim se ostvaruju planom postavljeni ciljevi. Izvanredan strateški marketing plan neće imati nikakav značaj ukoliko se ne primeni pravilno.“ [Kotler, Keller (2012) (12)]. Implementacija zahteva poklanjanje pažnje marketing strategijama i taktikama. Dok je marketing strategija sredstvo kojim se ostvaruju marketing ciljevi, marketing taktike su detaljne, svakodnevne, operativne odluke neophodne da bi se uspešno sproveo marketing program.

IV Marketing kontrola je proces kojim preduzeće procenjuje rezultate svojih marketing aktivnosti i ukoliko je potrebno preduzima korektivne akcije. Svrha kontrole je da proveriti i osigura da ostvareni rezultati budu u skladu sa planiranim. Proces marketing kontrole uključuje četiri aktivnosti, to su: određivanje ciljeva, merenje performansi, utvrđivanje razloga odstupanja, preduzimanje korektivnih mera. Uprava najpre postavlja specifične marketing ciljeve u smislu obima prodaje, tržišnog učešća i profita, za čije ostvarivanje su odgovorni menadžeri proizvoda, prodaje i predstavnici prodaje. U nastavku se mere rezultati koji se ostvaruju na tržištu i utvrđuju uzroci odstupanja ostvarenih od očekivanih rezultata. Instrumenti koji se koriste za merenje rezultata marketing aktivnosti su: “analiza prodaje, analiza tržišnog učešća, analiza tržišnih troškova prema prodaji i finansijska analiza.“ [Kotler, Keller (2012) (12)]. Na kraju uprava preduzima korektivne mere kako bi se premostio jaz između postavljenih ciljeva i ostvarenih performansi. U marketingu se sprovodi nekoliko vrsta kontrole. *Operativna kontrola* uključuje praćenje rezultata kako bi se zagarantovalo postizanje ciljeva vezanih za godišnju prodaju i dobit. U okviru *kontrole profitabilnosti* utvrđuje se profitabilnost proizvoda, područja i tržišnih segmenata. *Strateška kontrola* proverava da li su marketing ciljevi i strategije u skladu sa trenutnim i predviđenim uslovima na tržištu. *Marketing revizija* je sistematska i periodična kontrola okruženja preduzeća, njegovih ciljeva, strategija i aktivnosti, sa ciljem da se identifikuju ključna strateška pitanja, problemi i šanse.

1. 6. Marketing informacioni sistem

Kako bi se kreirala, komunicirala i isporučila ponuda koja ima vrednost za potrošače, privrednim subjektima su redovno potrebne relevantne, tačne i ažurne informacije o tržištu. Naime, upravljanje marketingom, tj. planiranje, organizovanje implementacija i kontrola, podrazumeva postojanje odgovarajuće baze podataka i informacija o potrošačima, konkurenciji i drugim akterima na tržištu. Bez tačne, blagovremene i potpune informacije nema ni kvalitetne odluke. Dobra informacija smanjuje rizik i neizvesnost i obezbeđuje veći stepen stabilnosti u poslovanju. Sa stanovišta marketing menadžera, informacije i srećeno znanje su osnova za marketing

odluke, strategije i taktike kojima nastoje da se potrebe i želje potrošača uspješnije i delotvornije zadovolje od konkurencije i ostvare postavljeni ciljevi. „Akcent marketinga je na identifikovanju i zadovoljavanju potreba potrošača. Kako bi se utvrdile potrebe potrošača i implementirale marketing strategije i planovi usmereni ka zadovoljavanju tih potreba, marketing menadžerima su potrebne informacije u vezi potrošača, konkurenata i drugim akterima na tržištu.“ [Naresh, Malhotra, Birks (2007) (13)]. „Efektivne marketing strategije izgrađene su na dubokom razumevanju poslovnog okruženja i specifičnih karakteristika tržišta. U tome, nezamenjivu podršku marketing menadžerima pružaju relevantne informacije.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Informacije i znanje su vitalna snaga onog koji njima raspolaže i ume da ih upotrebi na pravi način i u pravo vreme. Iz tog razloga, informacije su preduslov za ostvarivanje željenih poslovnih rezultata i postizanje konkurentske prednosti privrednih subjekata.

Okosnicu procesa prikupljanja, analiziranja i distribucije relevantnih informacija o tržištu čine marketing istraživanja i marketing informacioni sistem. „Marketing istraživanja prikupljaju informacije a marketing informacioni sistem (MkIS) analizira i deluje na osnovu tih informacija.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)].

Postoji više definicija **Marketing informacionog sistema**:

- Prema D. Jobber i C. Rainnbow Marketing informacioni sistem je „sistem u kome se marketinške informacije formalno sakupljaju, čuvaju, analiziraju i distribuiraju menadžerima u skladu sa njihovim potrebama za informacijama, redovno i po utvrđenom planu.“ [Jobber, Fahy (2005) (15)].
- „Koncept marketing informacionog sistema (MIS) odnosi se na način na koji organizacija prikuplja, obrađuje i distribuira informacije menadžerima i drugim zaposlenima koji im mogu pomoći u donošenju odluka.“ [Zaboek (2015) (16)].
- Momčilo Milisavljević ukazuje da „Marketing informacioni sistem sastoji se iz nekoliko elemenata: ljudi (programeri i operateri), računara (hardware), programa (software), postupaka i podataka. MIS se razvija sa ciljem da obezbedi osnovu za racionalno poslovno odlučivanje.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].
- P. Kotler navodi kako „Marketing informacioni sistem čine ljudi, oprema i postupci za prikupljanje, razvrstavanje, analiziranje, vrednovanje i distribuciju potrebnih, pravovremenih i tačnih informacija donosiocima marketinških odluka. Oslanja se na internu evidenciju (izveštaje), marketinške obaveštajne aktivnosti i marketing istraživanja.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

► Svrha uspostavljanja i razvoja marketing informacionog sistema u preduzeću je da unapredi proces donošenja važnih marketing odluka. Dobro uspostavljen marketing informacioni sistem pruža marketing menadžerima informacije potrebe za donošenje kvalitetnih odluka, planiranje marketing strategija i taktika te njihovu primenu i kontrolu.

Marketing informacioni sistem obuhvata četiti podsistema:

1. „**Sistem internih izveštaja** prikuplja informacije koje se generišu unutar kompanije, koje uključuju narudžbine, fakture, potraživanja, nivo zaliha i slično.
2. **Marketing obaveštajni sistem** je skup procedura koje menadžeri koriste da bi dobili svakodnevne informacije o relevantnim događajima u okruženju koristeći

- javno dostupne izvore podataka kao što su novine, trgovinske publikacije, izveštaji i web stranice.
3. **Marketing sistem podrške odlučivanju** (MDSS) je računarski sistem koji se sastoji od baze podataka i skupa metoda za pristup i analizu podataka pomoću marketinških modela i drugih analitičkih tehnika.
 4. **Sistem marketing istraživanja** prikuplja informacije koje druge komponente MIS ne mogu da pruže. Njegova funkcija se ostvaruje kroz istraživačke projekte, rešavajući specifične potrebe donosilaca odluka za informacijama.“ [Zaboek (2015) (16)].

Važno je naglasiti kako je samo jedan od podsistema MkIS zadužen sa zadatkom sprovođenja marketing istraživačkih projekata kojima se prikupljaju namenski podaci o tržištu. Reč je o *primarnim podacima* koji predstavljaju rezultat terenskih istraživanja dobijenih kvalitativnim i kvantitativnim metodama. Prikupljanje ovih podataka primarni je zadatak marketing istraživanja. Drugi tip podataka predstavljaju *sekundarni podaci*. To su podaci koji već postoje u bazama podataka preduzeća i koji su prikupljeni ranije u neku drugu svrhu. Izvori sekundarnih podataka se dele na interne i eksterne:

I „Značajan ali često zanemareni izvor sekundarnih podataka su podaci o prodaji, troškovima, evidencije o pritužbama kupaca i ostvarenim garancijama, izveštaji kontrole kvaliteta i dr.“(16) **Interni izveštaji** sastoje se iz informacija koje su prikupili izvori unutar preduzeća. Radi se o informacijama iz računovodstva, finansija, proizvodnje, prodaje i drugih poslovnih funkcija u preduzeću. „Računovodstvo preduzeća priprema finansijske izveštaje i čuva detaljne zapise o prodaji, narudžbinama, troškovima i protoku novca. Proizvodnja izveštava o rasporedu proizvodnje, dostavama i zalihama. Prodajne snage izveštavaju o reagovanjima preprodavaca i aktivnosti konkurencije. Odeljenje usluga za potrošače daje informacije o zadovoljstvu potrošača ili problemima u uslugama.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Marketing menadžeri se oslanjaju na informacije iz internih izveštaja o narudžbinama, prodaji, cenama, troškovima, nivou zaliha, potraživanjima i obavezama, na baze podataka o kupcima i dr. kako bi prepoznali značajne šanse i potencijalne probleme. Recimo, poređenjem evidencije o zalihama sa izveštajima o primljenim narudžbinama, marketing menadžer može utvrditi da li je nivo zaliha u skladu sa trenutnim obimom tražnje. Informacije iz internih izveštaja se mogu prikupiti i koristiti daleko brže i jeftinije od informacija koje su dobijene iz ostalih izvora.

II „Marketing obaveštavanja predstavljaju sistematičan način prikupljanja i analize opšte (javno) raspoloživih informacija o konkurenciji i promenama u marketing okruženju preduzeća.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. **Marketing obaveštenja** / obaveštajni podaci (*Marketing intelligence*) prikupljaju se iz nekoliko izvora. Jedan deo tih informacija dolazi od zaposlenih u preduzeću – inženjera i eksperata, nabavnih agenta i prodajnog osoblja; ali se one pribavljaju i iz eksternih izvora od strane - dobavljača, distributera, potrošača i konkurenata. Marketing menadžeri prikupljaju marketing obaveštenja o konkurenciji čitanjem njihovih poslovnih izveštaja i drugih dostupnih publikacija, dalje, prikupljaju informacije o promenama u marketing okruženju neposredom komunikacijom sa dobavljačima, distributerima, potrošačima i menadžerima

drugih preduzeća. Kotler i Keller navode nekoliko načina za bolje prikupljanje marketing obaveštenja: „1. Obučiti i motivisati prodajnu silu da uočava i prijavljuje nove događaje; 2. Motivisati distributere i druge posrednike, koji su bliži potrošačima i konkurenciji, da proslede važna obaveštenja; 3. Angažovati spoljne stručnjake za prikupljanje obaveštajnih podataka; 4. Pratiti javne aktivnosti konkurenata-njihove godišnje izveštaje, izjave u medijima, razgovarati sa njihovim dobavljačima, zaposlenima; 5. Kupiti informacije od istraživačkih firmi - koje nude informacije o tržišnom udelu marki, cenama robe na malo i procentu u kome prodavnice drže različite marke na zalihama, vrše nedeljnu analizu prodaje, elastičnost cena i efikasnost reklame i dr.“ [Kotler, Keller (2012) (12)].

Značajan zadatak marketing informacionog sistema je da poboljša upotrebu sekundarnih podataka, naročito internih, koji se u poslovanju prikupljaju na svakodnevnoj osnovi. „Na taj način menadžeri mogu postići bogata saznanja o tržištu, kupcima, jakim i slabim tačkama svoje kompanije, po nižim cenama i na vremenski efikasan način.“ [Zaboeck (2015) (16)].

1. 6. 1. Definisane marketing istraživanja

U situaciji kada je potrebno prikupiti namenske informacije o tržištu, privredni subjekti preduzimaju formalna marketing istraživanja. Marketing istraživanja predstavljaju najznačajniji podsistem marketing informacionog sistema. „Istraživanje marketinga predstavlja skup aktivnosti kojim se obezbeđuju odgovarajući podaci odnosno informacije potrebne za donošenje kvalitetnih odluka iz oblasti marketinga.“ (8) Marketing istraživanje se definiše kao „sistematsko planiranje, prikupljanje, analiza i izveštavanje o relevantnim podacima koji su vezani za specifičnu marketing situaciju sa kojom se preduzeće suočava.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)]. Američko udruženje za marketing (AMA) navodi sledeću definiciju: „Marketing istraživanje je funkcija koja marketing menadžera povezuje sa potrošačima, kupcima i javnošću putem informacija koje se koriste za - identifikovanje i definisanje marketinških šansi i problema; za generisanje, poboljšavanje i procenjivanje marketing akcija; praćenje marketing performansi; i bolje razumevanje marketinga kao procesa.“ (5) Prema navedenoj definiciji može se zaključiti da zahvaljujući marketing istraživanjima, i informacijama koje se njima pribavljaju, marketing menadžeri ostaju 1. stalno povezani sa okruženjem u kome preduzeće posluje, 2. svesni prilika i opansnosti koje to okruženje kreira 3. i sa tim na umu su u mogućnosti da donose racionalne poslovne odluke i preduzimaju marketing aktivnosti a njihove performanse prate, procenjuju i unapređuju.

1. 6. 2. Značaj marketing istraživanja

Marketing istraživanja se preduzimaju u cilju prikupljanja i analize podataka i informacija o specifičnim marketing pitanjima ili situacijama sa kojima se preduzeće suočava a za potrebe marketing menadžera kao donosilaca značajnih marketing odluka. Marketing menadžeri donose brojne strateške i taktičke odluke u procesu identifikovanja,

anticipiranja i zadovoljavanja potreba i želja potrošača. Te odluke se tiču segmentacije i izbora ciljnog tržišta, pozicioniranja na tržištu, planiranja i razvoja novih proizvoda, formiranja cena, izbora promotivnog miksa, i odabira najefektivnijeg kanala distribucije. Strateške i taktičke odluke marketing menadžera zasnivaju se upravo na rezultatima marketing istraživanja, na šta ukazuje i sledeća tabela.

Tabela 2. Reprezentativne odluke zasnovane na marketing istraživanjama(9)

| | |
|---|--|
| (1) Odluke o segmentaciji tržišta | (5) Odluke o ličnoj prodaji |
| Koje ciljne tržišne segmente izabrati? Koje su to koristi najvažnije za svaki segment? Na koje geografsko područje „ući“? | Koji tip potrošača je najprofitabilniji? Koliko je prodavaca potrebno? |
| (2) Odluke o proizvodu | (6) Odluke o cenama |
| Koje karakteristike proizvoda uključiti? Kako pozicionirati proizvod? | Koji nivo cena treba menjati? Šta ponuditi za rasprodaju tokom godine? Kako odgovoriti na konkurentske cene? |
| (3) Odluke o distribuciji | (7) Odluke o marki proizvoda |
| Koje kanale maloprodaje koristiti? Kakva treba da bude politika povećanja cena? Da li izlagati veći ili manji broj artikala? | Koje ime, simbol, logo ili slogan asocira sa proizvodom? Koju poziciju proizvoda prihvatiti u odnosu na konkurente? Kako se može povećati lojalnost marki proizvoda? |
| (4) Odluke o privrednoj propagandi i promociji | (8) Odluke o satisfakciji potrošača |
| Kakve poruke bi trebalo koristiti u privrednoj propagandi? U kojim sredstvima plasirati propagandne poruke? Koliki bi trebalo da je budžet? | Kako se može meriti satisfakcija potrošača? Koliko je često meriti? Kako upravljati žalbama potrošača? |

Zbog svog značaja za racionalno poslovno odlučivanje, marketing istraživanja se smatraju esencijalnim za upravljanje marketingom. Nema kvalitetnog odlučivanja bez marketing istraživanja. Pri tom, uloga marketing istraživanja nije da zameni proces donošenja odluka već da omogući donošenje ispravnih odluka, pospeši odlučivanje tako što će nagađanja, pretpostavke i nedostatak poznavanja izvesnog marketing problema zameniti relevantnim, ažurnim i tačnim informacijama. Zbog toga se sa pravom može reći kako se upravljanje marketingom u najvećoj meri zasniva na marketing istraživanjima.

Marketing istraživanja se koriste u situacijam kada je potrebno prikupiti nove informacije o specifičnom marketing pitanju-šansi ili problemu, sa kojima se preduzeće suočava. U fokusu im je prikupljanje i analiza primarnih podataka i informacija kojima ne raspolažu

postojeće baze podataka preduzeća. Svaki put kada preduzeće želi da prikupi nove informacije o tržištu, potrošačima i konkurenciji, ono preduzima marketing istraživanja. Marketing istraživanjima se prikupljaju i analiziraju podaci i informacije iz internih i eksternih izvora a preduzeće može samo sprovesti istraživanje ili za to angažovati specijalizovanu agenciju.

1. 6. 3. Proces marketing istraživanja

Sam proces makreting istraživanja je veoma složen i zahteva primenu adekvatnih postupaka i metoda istraživanja. Od toga u mnogome zavisi kvalitet dobijenih informacija i valjanosti marketing odluka. On obuhvata više faza, počev od definisanja problema i ciljeva istraživanja, sagledavanja potrebnih informacija i izbora tipa studija i metoda prikupljanja podataka, preko operativnog prikupljanja podataka, njihovog sređivanja i analize do formiranja zaključaka i izveštaja o procesu istraživanja.

Proces marketing istraživanja se sastoji iz šest logički povezanih faza: 1) definisanje problema i ciljeva istraživanja, 2) dizajniranje istraživanja, 3) određivanje metoda i tehnika prikupljanja podataka, 4) određivanje uzorka i prikupljanje podataka, 5) analiza i interpretacija podataka, i 5) priprema izveštaja.

I Definisanje problema i ciljeva istraživanja je najznačajniji i često najteži korak procesa marketing istraživanja. U najširem smislu problemom se može smatrati određena pojava koja zahteva dodatna istraživanja ili objašnjenja. „Marketing problemi-uključujući pretnje i šanse-mogu obuhvatati širok spektar tema koje zahtevaju razvoj i oblikovanje potpuno novih marketing programa ili usredsređenost na pojedine elemente marketing miksa.“(16) **Marketing problem**-je specifična marketing situacija sa kojom se privredni subjekt suočava, u vidu prilike ili opasnosti, za koju trenutno ne postoji dovoljno informacija kako bi se donela adekvatna odluka i preduzele konkretne akcije u cilju njenog rešavanja. Prema tome, problem ne mora biti isključivo negativna situacija, već je problem nedostatak znanja i informacija u vezi pravca akcije koji treba izabrati u konkretnoj situaciji. Marketing problem je orijentisan na akciju: „Tiče se mogućih pravaca akcija koje donosilac odluke može preduzeti. Kako rešiti gubitak tržišnog učešća? Da li tržište treba drugačije segmentirati? Da li treba uvesti novi proizvod? Da li treba povećati promotivni budžet ? “ [Naresh, Malhotra, Birks (2007) (13)].

„Uobičajeno je da svaki istraživački projekt ima jedan ili više ciljeva koje treba realizovati. Tipični marketing ciljevi su povećanje prihoda i profita, otkrivanje novih potreba i želja potrošača i saznanje zašto se proizvodi preduzeća ne prodaju bolje. Ciljevi istraživanja zatim moraju biti prevedeni u specifične potrebe za informacijama.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. **Cilj istraživanja** -je ono što istraživanjem želi da se utvrdi i što će dati podršku donosiocima marketing odluka. Proces marketing istraživanja može imati jedan od tri cilja. Cilj *eksplorativnog istraživanja* je da se prikupe preliminarni podaci koji će pomoći prilikom definisanja problema i predlaganja mogućih rešenja. Cilj *deskriptivnog istraživanja* je utvrđivanje tržišnog potencijala nekog proizvoda i karakteristika potrošača. Cilj *kauzalnog istraživanja* je testiranje hipoteza vezanih za uzročni-posledične veze.

II „Dizajn istraživanja predstavlja okvir ili plan za sprovođenje marketing istraživačkog projekta. Sadrži procedure potrebne za dobijanje željenih informacija.“ [Naresh, Malhotra, Birks (2007) (13)]. To je plan i postupak za prikupljanje informacija potrebnih za rešavanje specifičnog marketing problema. Dizajn / plan istraživanja se formira u skladu sa potrebama marketing menadžera za informacijama, odnosno u skladu sa svrhom istraživačkog projekta i raspoloživim resursima. Prema dizajnu (obliku, vrsti) istraživanja razlikuju se: 1. eksplorativna istraživanja i 2. zaključna (deskriptivna i kauzalna) istraživanja.

1. Eksplorativno istraživanje je inicijalno istraživanje kojim se problem upoznaje, tako što se o njemu prikupljaju sekundarni i primarni-kvalitativni podaci, vrši njihova analiza i na osnovu dobijenih rezultata izvode preliminarni zaključci i postavljaju hipoteze (predpostavke), koje će se testirati u nastavku. Dobro postavljena hipoteza određuje šta se mora testirati i dovoditi u vezu. U osnovi eksplorativna istraživanja, koja se još nazivaju kvalitativna, pogodna su za svako rešavanje problema koji se malo ili nedovoljno poznaje. U eksplorativnim istraživanjima koriste se sledeći metodi: **A)** prikupljanje sekundarnih podataka - pretraživanje stručne literature, internih izveštaja i rezultata ranijih istraživanja; **B) dubinski intervju** - intervuisanje jednog potrošača o jednoj temi, *i grupne diskusije/fokus grupe* - diskusije između lidera grupe i grupe potrošača, kojima teži da se ustanove stavovi, vrednosti, ponašanja i verovanja ispitanika. Eksplorativna istraživanja mere mali uzorak ispitanika. Akcenat je ovde na kvalitetu dobijenih informacija kojima se utvrđuju mišljenja, stavovi, uverenja ispitanika i upoznaje problem. Kako bi se predpostavke (hipoteze) potvrdile potrebno je preduzeti kvantitativna - zaključna istraživanja koja se sprovede na većem uzorku ispitanika.

2. Zaključna istraživanja se preduzimaju nakon što je ustanovljeno osnovno ili bazično poznavanje problema a na temelju čijih rezultata se mogu donositi zaključci koji se odnose na čitavu populaciju (ciljno tržište). Ispitivanje, posmatranje (opservacija) i eksperiment su tri najčešće metode u okviru zaključnih istraživanja. **A) Ispitivanje/anketiranje** (Survey research) je najrasprostranjeniji metod za prikupljanje primarnih podataka budući da se njime može obezbediti mnogo raznovrsnih podataka o različitim marketing pitanjima. „Ispitivanje je po mnogima pravi, suštinski način istraživanja ponašanja potrošača...Često se naziva i metod ankete, jer se zasniva na istraživanju određenog uzorka ispitanika putem upitnika.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Anketno istraživanje se može realizovati samo ako je za potrebe istraživanja formiran specijalni instrument – upitnik, anketa. Korišćenjem upitnika je moguće prikupiti podatke od velikog broja ispitanika, na osnovu kojih se može sačiniti statistička analiza. U ispitivanju potrošača koriste se četiri tehnike: lični intervju, telefonski intervju, upitnik poštom i ispitivanje putem interneta. **B) Opservacija/istraživanje posmatranjem** je prikupljanje primarnih podataka kroz posmatranje ponašanja potrošača, radnji i situacija. Opservacija može biti izvor informacija koje ljudi nisu voljni ili nisu u mogućnosti da daju. U nekim slučajevima posmatranje je jedini način na koji se može doći do potrebnih informacija. Ovaj metod istraživanja se može sprovesti sa ili bez upotrebe sredstava kao što su kamere i sa ili bez znanja potrošača. **C) Eksperiment** je metod sakupljanja primarnih podataka koji je orijentisan na istraživanje ponašanja potrošača u specifičnim uslovima i situacijama. Od posebnog značaja za marketing su *marketing testovi* koji su pogodni za procenu potencijala tražnje i prodaje ciljnog tržišnog segmenta.

Zaključna istraživanja se mogu podeliti na 1.deskriptivna (opisna) i 2.kauzalna (uzročna) istraživanja.

1. „Najveći broj marketing istraživanja podrazumeva preduzimanje deskriptivnih istraživanja. Ova istraživanja uglavnom se koriste da se: (1) Opišu karakteristike ciljnog tržišta; (2) Proceni učešće ljudi u specifičnoj populaciji koji se ponašaju na isti način, i (3) preduzmu specifična predviđanja.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Obično se sprovode na velikom reprezentativnom uzorku.
2. Kauzalna (uzročna) istraživanja podrazumevaju utvrđivanje uzroka i posledica pojava. Kod ovog tipa zaključnih istraživanja kontroliše se jedna unapred odabrana promenjiva i analiziraju efekti njenog uticaja i odnosi sa drugim promenjivim. U kauzalnim istraživanjima najviše se koristi eksperimentalni metod koji se može sprovesti u laboratorijskim uslovima ili na terenu(marketing testovi).

III treća faza u procesu marketing istraživanja odnosi se na **određivanje metoda i tehnika prikupljanja podataka**. U principu, marketing menadžeri prvo analiziraju sekundarne podatke pre nego što pristupe prikupljanju i analizi primarnih podataka. S obzirom na činjenicu da su raspoloživi sekundarni podaci iz internih izvora ograničenog dometa, marketing istraživanja imaju zadatak da prikupe podatke koji se odnose na specifičan problem. U prikupljanju primarnih podataka koriste se eksplorativna i zaključna istraživanja. Anketno istraživanje, opservacija i eksperimentalno istraživanje su tri najčešća metoda prikupljanja primarnih podataka. Uobičajeno je njihovo kombinovanje u prikupljanju primarnih podataka. Tehnike koje se koriste u sprovođenju ovih metoda su brojne (lični i telefonski intervju, ispitivanje putem pošte i interneta) i razlikuju se u stepenu obuhvatnosti, pouzdanosti, brzini prikupljanja informacija, troškovima i drugim karakteristikama. Dizajn marketing istraživanja u velikoj meri određuje metode prikupljanja i analize podataka i informacija.

IV **Određivanje uzorka i prikupljanje podataka**. U četvrtoj fazi se 1. definiše populacija – grupa koja predstavlja predmet istraživanja; 2. određuje okvir uzorka - lista odabrane populacije iz koje će uzorak biti odabran; 3. procedura(metod) izbora uzorka - slučajan, nameran, stratifikovan, rotirajući; i 4. veličina uzorka. Uzorak je segment populacije odabran tako da predstavljanja populaciju u celosti. Što je uzorak veći veća je i verovatnoća da će on tačno predstaviti populaciju. „U idealnom slučaju uzorak je reprezentativan pa istraživač može pratiti tačne procene razmišljanja i ponašanja veće populacije.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. kvalitativna(eksplorativna) istraživanja bazirana su na malom uzorku, dok kvantitativna istraživanja obično podrazumevaju veći uzorak odnosno obimnija istraživanja posmatrane pojave, na osnovu kojih se mogu izvoditi zaključci koji se odnose na čitavu populaciju. Kada je uzorak određen, pristupa se pribavljanju podataka. Uglavnom se za taj posao angažuju obučeni stručnjaci za rad na terenu ili posebni specijalisti koji poseduju adekvatna istraživačka znanja i veštine.

V Pomoću marketing istraživanja se može doći do velikog broja raznovrsnih podataka koje je potrebno **obraditi, analizirati i interpretirati** kako bi se konkretni marketing problem rešio. Iz tog razloga se u petoj fazi procesa marketing istraživanja najpre vrši kontrola obavljenog posla na pribavljanju podataka-provera da li su podaci iz upitnika tačni i potpuni. Sledi kodiranje i elektronska obrada podataka, koji treba da omogućе

njihovo ukrštanje po raznim kriterijumima i u formi pogodnoj za tabeliranje i grafičku prezentaciju. Dobijene rezultate treba interpretirati i iz njih izvući zaključke.

VI Poslednja faza procesa marketing istraživanja podrazumeva **izradu izveštaja o rezultatima marketing istraživanja**. U izveštaju se sumiraju rezultati istraživanja i predlažu pravci akcija. Zaključci i preporuke su zasnovani na interpretaciji rezultata marketing istraživanja. Na osnovu predloga marketing menadžeri su u situaciji da razvijaju marketing strategije koje najviše odgovaraju uslovima koji vladaju u okruženju.

II. KORPORATIVNO STRATEŠKO PLANIRANJE

2. 1. Značaj procesa planiranja u preduzeću

Budući da od uspešnosti zadovoljavanja potreba, želja i zahteva potrošača zavisi opstanak, rast i razvoj privrednih subjekata, ovom procesu treba pristupiti planski. Planiranje je odlučivanje u sadašnjosti o onome što će se raditi u budućnosti. Planiranje u preduzeću je kontinuiran i dinamičan proces usmeravanja poslovnih aktivnosti, koji se preduzima sa ciljem da se obezbedi opstanak, rast i razvoj preduzeća. Konkretnije: „Planiranje je proces predviđanja budućih događaja i određivanja strategija radi postizanja ciljeva organizacije u budućnosti. Marketing planiranje podrazumeva kreiranje aktivnosti koje su vezane za marketing ciljeve i promenljivo marketing okruženje. Marketing planiranje je osnova za sve marketing strategije i odluke. Pitanja u vezi linija proizvoda, kanala distribucije, marketing komunikacija i određivanja cena su potpunosti određena marketing planom.“ [Lamb, Hair, Daniel (2009) (7)]. Teško je iz tog razloga govoriti o bilo kakvoj strategiji a izostaviti proces na kome se ona zasniva, proces planiranja.

► Planiranje u preduzeću može biti formalno i neformalno.

Pri *neformalnom planiranju* ništa nije zapisano, nema planskih dokumenata i detaljno razrađenih ciljeva i strategija a sa njima je najčešće upoznato jedno lice, obično vlasnik preduzeća. Ovaj tip planiranja je obično zastupljen u malim preduzećima u kojima menadžer - vlasnik, ima viziju pravca kretanja preduzeća i načina stizanja do cilja. Neformalno planiranje je opšte i neostaje mu kontinuitet. Iako je ovo planiranje prisutnije u manjim organizacijama, neformalno planiranje postoji i u nekim većim organizacijama. Sa druge strane, mala preduzeća mogu imati i veoma razvijene i složene procese planiranja kao i formalne planove. „Mnoge kompanije posluju bez formalnih planova. U novim kompanijama, menadžeri su ponekada previše zauzeti, nekim drugim aktivnostima, za proces planiranja. Kada su u pitanju male kompanije menadžeri misle da je planiranje potrebno samo kod velikih korporacija. Što se tiče starih kompanija, menadžeri ističu kako su do sada dobro poslovali i bez formalnog planiranja pa stoga ono ne može imati neki veliki značaj. Oni se mogu opirati izradi pisanog plana. Oni tvrde kako se tržište i suviše brzo menja da bi plan bio od neke koristi-kako će na kraju samo sakupljati prašinu.“ [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (1999) (11)]. Međutim formalno planiranje pruža brojne prednosti za sve vrste privrednih subjekata, ne zavisno

od njihove veličine i starosti. Planiranje je veoma važno za uspešno poslovanje i rad preduzeća a **Rensis Likert** ističe da: „Neuspeh u planiranju znači planirati neuspeh.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Pogodnosti formalnog planiranja se ogledaju u tome da ono podstiče sistematsko razmišljanje, odnosno razumevanje i uvažavanje svih elemenata koji čine i doprinose uspešnom radu jednog sistema. Ono zatim primorava rukovodstvo da izoštri i razradi poslovne ciljeve, strategije i programe za njihovo ostvarivanje, vodi ka boljoj koordinaciji poslovnih aktivnosti i obezbeđuje uspešnu kontrolu. Tako poslednji argument koji ističe kako je formalno planiranje gotovo beskorisno u ulovima brzih tržišnih promena prvi pada u vodu budući da upravo takvo planiranje omogućava preduzeću da predvidi, da se bolje pripremi i brzo reaguje na iznenadna dešavanja i promene i okruženju.

Formalno planiranje je za razliku od *neformalnog planiranja* strukturirano, u smislu da sadrži detaljno razrađene ciljeve, strategije, programe, budžete i sisteme kontrole za nagledanje, korigovanje i unapređivanje preduzetih planskih akcija usmerenih ka postizanju zadatih ciljeva sa kojima je šire rukovodstvo upoznato. Formalno planiranje odnosi se na strateško korporativno planiranje, planiranje na nivou SBU-a i planiranje na nivou poslovnih funkcija.

► Privredni subjekti obično pripremaju godišnje planove, dugoročne planove i strateške planove.

1. „Godišnji plan je kratkoročni plan koji opisuje tekuću situaciju, ciljeve kompanije, strategiju za datu godinu, programe akcija, budžete i kontrole.
2. Dugoročni plan opisuje primarne faktore i sile koji utiču na organizaciju tokom narednih nekoliko godina. Uključuje dugoročne ciljeve, glavne marketing strategije potrebne za njihovo dostizanje i potrebne resurse. On se revidira i dopunjava svake godine kako bi kompanija redovno imala tekući dugoročni plan. Godišnji i dugoročni plan su orijentisani na tekuće poslovanje.
3. Strateški plan je plan koji opisuje kako će se firma kako bi iskoristila prilike u promenljivom okruženju. Strateško planiranje je procesu izgradnje i održavanja strateškog sklada između ciljeva organizacije, njenih resursa i sposobnosti i promenljivih tržišnih mogućnosti.“ [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (1999) (11)].

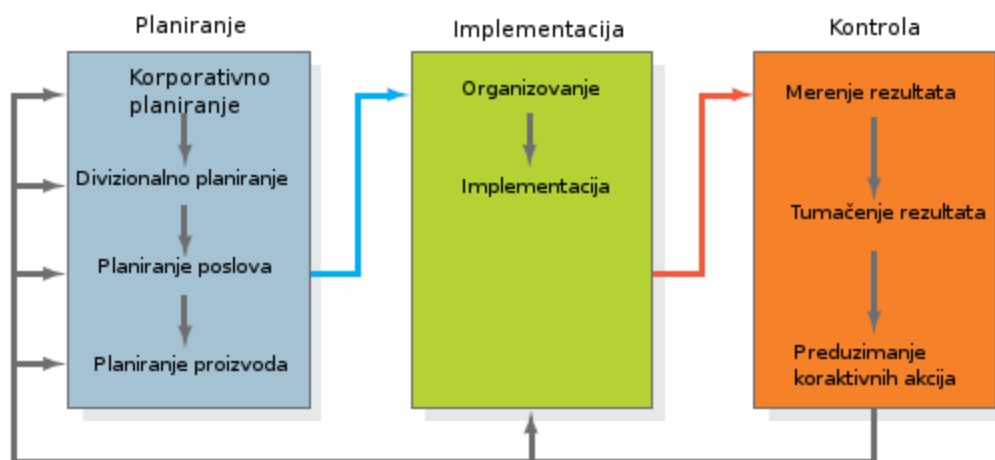
2. 2. Nivoi planiranja marketing aktivnosti

Planiranje marketing aktivnosti predstavlja početnu fazu procesa marketing menadžmenta u kojoj se određuju *marketing ciljevi*, formulišu *marketing strategije* i razvijaju *marketing programi*, kojima se usmerava ukupna marketing aktivnost preduzeća. Pri tom, treba imati u vidu kako je marketing planiranje deo ukupnog procesa planiranja i ono mora biti integrisano u plansku aktivnost čitavog preduzeća. „Planiranje obuhvata sve delove i sve funkcije preduzeća, što znači da svaka organizaciona jedinica i svaka funkcija unutar preduzeća vrši izradu svog plana radi dostizanja postavljenih ciljeva, a time i ukupnih ciljeva preduzeća.“(17)

U mnogim velikim organizacijama, sa više proizvoda u proizvodnom programu, planiranje se odvija na četiri organizaciona nivoa, to su: 1.korporativni nivo, 2.divizionalni nivo, 3.nivo poslovnih jedinica i 4.nivo proizvoda. Za svaki od navedenih nivoa se formira odgovarajući plan.

1. Na **korporativnom nivou** rukovodstvo preduzeća je odgovorno za 1.izradu *korporativnog strateškog plana* kojim se određuje opšti pravac razvoja i usmerava celokupno poslovanje preduzeća; 2.donosi odluke o raspodeli resursa na SBU na osnovu njihove atraktivnosti odnosno profitnog potencijala; i 3. odlučuje o tome koje poslove uvesti, koje zadržati a koje ukinuti u okviru poslovnog portfolija.
2. Na **divizionalmom nivou** svaka divizija uspostavlja *divizioni plan* koji pokriva raspodelu sredstava na poslovne jedinice unutar divizije.
3. Svaka **polovna jedinica** 1.razvija svoj *strateški plan poslovne jedinice* koji usmerava poslovnu aktivnost date jedinice; 2.njeno rukovodstvo odlučuje o raspodeli resursa na proizvode na osnovu stanja na tržišti; i 3. donosi odluke o tome koje proizvode eliminisati, koje zadržati a koje uvesti u proizvodni program.
4. Na kraju se na **nivou svakog proizvoda, linije proizvoda i marke (brenda)**, od stratene menadžera koji su za njih odgovorni, razvija poseban *marketing plan* za postizanje zadatih marketing ciljeva.

Rezultat procesa marketing planiranja je marketing plan. „Marketing plan je pisani dokument koji služi kao vodič marketing aktivnosti za marketing menadžere.“(7) Njime se preciziraju planske akcije u određenom vremenskom periodu ili poslu radi postizanja marketing ciljeva. „Marketing plan je centralni instrument za usmeravanje i koordinaciju marketinških napora. On se razvija na dva nivoa: Strateškom i taktičkom. **Strateški marketing plan** definiše ciljna tržišta i predlog vrednosti (*value proposition*) preduzeća na osnovu analize najboljih tržišnih prilika. **Taktički marketing plan** razrađuje marketing taktiku, uključujući svojstva proizvoda, promociju, merčendajzing, cene, prodaju, kanale prodaje i usluge.“ [Kotler, Keller (2012) (12)].



Slika 2. „Proces strateškog planiranja, implementacije i kontrole“(12)

Strateško planiranje se odvija na korporativnom, divizionarnom i na nivou strateških poslovnih jedinica. Marketing plan, strateški i taktički, razvija se u okviru poslovnih jedinica a za nivo proizvoda, linije proizvoda i marke i pomaže u dostizanju strateških ciljeva. Kako bi se razumela uloga marketinga u preduzeću neophodno je sagledati proces strateškog planiranja koji se odvija u preduzeću.

2. 3. Korporativno strateško planiranje

Kako bi mogli uspešno da odgovore na promene u okruženju, racionalno koriste raspoložive resurse i ostvaruju željene poslovne rezultate većina privredni subjekti se bavi procesom strateškog planiranja. „Marketing igra značajnu ulogu u strateškom planiranju. On pruža informacije i druge inpute kako bi pomogao izradi strateškog plana. Strateško planiranje, pak, predstavlja prvu fazu procesa marketing planiranja i definiše ulogu marketinga u organizaciji. Strateški plan usmerava marketing, koji mora da radi zajedno sa ostalim odeljenjima u organizaciji kako bi se ostvarili strateški ciljevi.“ [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (1999) (11)].

Korporativno strateško planiranje je u domenu top menadžmenta i orijentisano je na preduzeće kao celinu. Korporativnim strateškim planiranjem se određuju globalni elementi od strateškog značaja za preduzeće. „Strateški plan sadrži nekoliko komponenti: misiju, strateške ciljeve, stratešku reviziju, SWOT analizu, portfolio analizu, ciljeve i strategije. Ove komponente proističu iz i ulaze u marketing plan.“ [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (1999) (11)].

Korporativno rukovodstvo započinje **proces korporativnog strateškog planiranja** tako što najpre definiše **korporativnu misiju** iz koje proističu opšti ciljevi preduzeća. Zatim se vrši **korporativna revizija** kojom se prikupljaju informacije o preduzeću, potrošačima, konkurenciji i tržištu na kome ono posluje. **SWOT analiza** sumira rezultate korporativne revizije i ključne prednosti i nedostatke preduzeća stavlja u odnos sa glavnim šansama i pretnjama okruženja. U nastavku se sprovodi **portfolio analiza** gde rukovodstvo odlučuje koji portfolio poslova je najbolji za preduzeće i koliko podrške svaki posao treba da dobije. Na toj osnovi se definišu **strateški korporativni ciljevi** koji usmeravaju poslovne aktivnosti preduzeća, i razvijaju **korporativne strategije** kojima će se isti ostvariti. Na taj način se formira osnova na kojoj će divizije i poslovne jedinice pripremati svoje planove.

Korporativno strateško planiranje uključuje četiri planske aktivnosti, i to:

1. Definisane korporativne misije
2. Uspostavljanje strateških poslovnih jedinica
3. Raspodela resursa na strateške poslovne jedinice
4. Procena mogućnosti rasta

2. 3. 1. Definisane korporativne misije

„Na korporativnom nivou, kompanija započinje proces strateškog planiranja definisanjem svoje sveobuhvatne svrhe i misije. Ova misija se zatim pretvara u detaljan set podržavajućih ciljeva koji usmeravaju celokupnu kompaniju.“ [Kotler, Armstrong (2011) (18)].

Vizija je dalekosežni pogled na budućnost a misija široko definisana svrha poslovanja preduzeća. Vizija je želja da se nešto ostvari u budućnosti. Tako je Henry Ford želeo da ljudima u SAD pruži šansu da sebi priušte automobil ponudivši model T u crnoj boji, Akio Morita je želeo da svi imaju prenosni uređaj za slušanje muzike što je rezultovalo proizvodnjom Sony Walkmen, Casio inženjer Kikuo Ibe želeo je ručni časovnik koji je vodootporan i otporan na udarce dizajniravši tako čuveni model G-Schok.

Privredni subjekti posluju kako bi nešto ostvarili, i ta svrha mora biti jasno naznačena. **Misija** predstavlja najopštiji cilj preduzeća koji odražava socio-ekonomski svrhu njegovog postojanja. „Pod misijom preduzeća se obično podrazumeva razlog ili svrha postojanja preduzeća. Opis misije preduzeća najčešće se dobija kada se jasno i precizno odgovori na pitanje šta je svrha postojanja preduzeća i koje su namere preduzeća. Opis misije izražava sadašnju i buduću delatnost i poslovne aktivnosti preduzeća...U opštem smislu misija je veoma bitna za celo preduzeće, jer definiše poslovnu orijentaciju celog preduzeća. Ona omogućava menadžerima da poslovno definišu i usmeravaju ciljeve preduzeća i svim zaposlenima pokazuju glavne pravce delovanja.“ [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)].

Kako bi privredni subjekt uspešno definisao misiju neophodno je da se da odgovor na sledeća pitanja koja predlaže **Peter Drucker**: Kojim poslom se bavimo? Zbog čega se time bavimo? Ko su naši kupci? Šta kupci vrednuju? Kojim poslom bi trebalo da se bavimo?. Dati jasan i precizan odgovor na ova naizgled jednostavna pitanja često je izuzetno složen zadatak, a uspešne privredni subjekti ih kontinuirano postavljaju i preispituju. Kako bi dali odgovor na ova pitanja privredni subjekti razvijaju *formalnu izjavu o misiji*. „Izjava o misiji predstavlja izjavu o svrsi organizacije-ono što želi da postigne u širem okruženju. Jasna izjava o misiji deluje poput „nevidljive ruke“ koja vodi zaposlene u organizaciji, kako bi zajedno radili na ostvarenju sveukupnih organizacionih ciljeva.“ [Kotler, Armstrong (2011) (18)].

Da bi misija bila svrsishodna neophodno je poštovati nekoliko pravila. Naime, misiju ne treba zasnovati na proizvodima ili tehnologiji (prolaznim elementima) već ona treba da bude tržišno orijentisana i fokusirana na potrebe kupaca. Preduzeća često zaboravljaju da je svrha njihovog poslovanja zadovoljavanje potreba potrošača, zaposleni u zdravstvenim ustanovama da je njihova dužnost da vrše preventivu i leče pacijente, kao i da fakulteti postoje zarad dobrobiti studenata a ne koristi profesora. Dalje, misija mora da bude specifična za konkretnu organizaciju, ostvarljiva i realna, da naglašava potencijale (distinktivne kompetencije) kojima privredni subjekt raspolaže i konačno da motiviše sve zaposlene da zajedno rade na ostvarivanju poslovnih zadataka i ciljeva.

Ciljevi su blisko povezani sa vizijom i misijom preduzeća. Iz vizije proističe misija a iz misije poslovni ciljevi preduzeća. „Misiju kompanije treba pretvoriti u set detaljnih

ciljeva za svaki nivo upravljanja. Svaki menadžer treba da ima ciljeve i da bude odgovoran za njihovo postizanje.“ [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (1999) (11)].

2. 3. 2. Uspostavljanje strateških poslovnih jedinica

Većina velikih i srednjih preduzeća se sastoji iz više strateških poslovnih jedinica i proizvode brojne proizvode. Strateške poslovne jedinice su zaokruženi poslovni delovi organizacije(poslovne divizije) koji se mogu planirati odvojeno od ostatka preduzeća. Strateška poslovna jedinica(SBU) ima sebi svojstvenu misiju, ciljeve, strategije, tržište, potrošače, konkurenciju i menadžment odgovoran za strateško planiranje i finansijske rezultate. Svrha uspostavljanja strateških poslovnih jedinica je da se razviju odvojene strategije i resursi pravilno raspodele na poslove preduzeća.

2. 3. 3. Raspodela resursa na strateške poslovne jedinice

Nakon što privredni subjekt definiše svoje strateške poslovne jedinice, rukovodstvo preduzeća mora da odluči kako će da raspodeli korporativni budžet na ove jedinice, te da odredi ciljeve i razvije strategije za svaku od njih. U tu svrhu koriste se različiti analitički modeli. Dva najpopularnija analitička modela u savremenom poslovanju su SWOT analiza i portfolio analiza. Radi se o korisnim alatima za planiranje ciljeva i strategija i alokaciju resursa na strateške poslovne jedinice.

I SWOT analiza je proces identifikovanja i procenjivanja ključnih snaga (**Strengths**) i slabosti (**Weaknesses**) preduzeća kao i glavnih šansi (**Opportunities**) i opasnosti (**Threats**) okruženja. Konkretnije, u pitanju je analitički model kojim se procenjuje šta preduzeće može a šta nemože da postigne u pogledu internih i eksternih faktora. Kada je reč o internim snagama i slabostima analiza treba da obuhvati sledeće potencijale preduzeća: kadrovske, organizacione, tehničko-tehnološke, istraživačko razvojne, finansijske. Što se tiče eksternih šansi i opasnosti analiza treba da obuhvati: poslovnu, političku i ekonomsku, socijalnu i tehnološku okolinu. SWOT analiza sumira rezultate interne i eksterna analize (strateške revizije) i ukazuje na potencijale preduzeća kojima identifikovane šanse u okruženju treba iskoristiti a opasnosti prevazići.

SWOT analiza je neizostavni deo procesa strateškog planiranja i predstavlja značajan metod strateške analize koji uzima u obzir ključne faktore internog i eksternog okruženja. „SWOT analiza je jednostavan okvir za generisanje strateških alternativa u okviru strateške situacione analize. Primenjuje se na korporativnom nivou ili nivou poslovnih jedinica ali se često javlja i u okviru marketing planova.“(20). SWOT analiza omogućava menadžmentu da definiše ciljeve i razvije strategije na osnovu relevantnih informacija o organizaciji i okruženju. “Uz pomoć SWOT analize može se utvrditi strateška pozicija preduzeća i sagledati koje strategije najbolje odgovaraju preduzeću, i da li će određene strategije preduzeća moći na adekvatan način da primeni.“ [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)].

II Drugi analitički model od velikog značaja za strateški menadžment je **portfolio analiza**. „Portfolio analiza omogućava menadžerima da ocene poslove koji čine

kompaniju. Firma će uložiti velika sredstva u profitabilnije poslove i smanjiti ili odbaciti one koji to nisu.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Portfolio analizom se određuje najbolja kombinacija poslova i proizvoda u koje treba investirati u cilju ostvarivanja dugoročne rentabilnosti. U ovoj etapi procesa korporativnog strateškog planiranja rukovodstvo mora da:

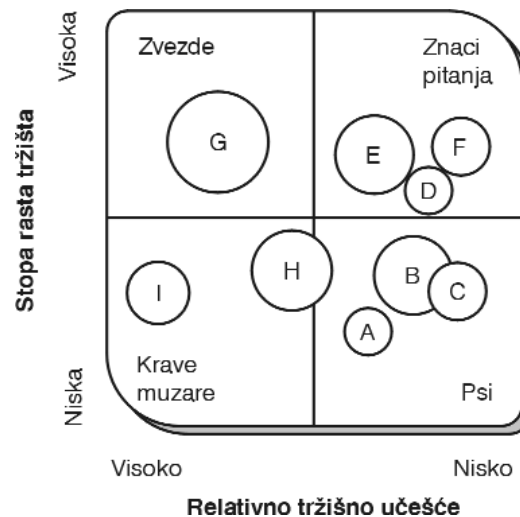
1. Analizira svoj trenutni poslovni portfolio i odluči koji bi poslovi trebalo da prime više, manje ili ništa ulaganja;
2. Razvije strategije rasta za dodavanje novih poslova u portfolio i odluči koje poslove će zadržati a od kojih će se osloboditi kako bi se smanjio razmak između trenutnih i željenih rezultata.

Portfolio analiza se ostvaruje primenom portfolio modela/matrica. Najpoznatije metode planiranja portfolija su one Boston Consulting Group, vodeće konsultantske firme u području upravljanja, kao i firmi General Electric i Shell. Metode imaju najveću primenu u razvoju strategija za korporativni nivo. Ono što odlikuje sve metode je da se klasifikacija poslova(SBU) vrši na osnovu dva glavna pokazatelja, gde prvi izražava *privlačnost tržišta* a drugi *poslovnu snagu* (konkurentsku poziciju). Metode se uspešno primenjuju u diversifikovanim preduzećima i imaju važnu ulogu u alokaciji resursa i procesu planiranja strategija rasta. Osnovnu portfolio matricu razvio je Bruce D. Henderson za Boston Consulting group sedamdesetih godina prošlog veka. „BCG i GE portfolio modeli imaju brojne pogodnosti. Oni pomažu menadžerima da razmišljaju strateški, bolje razumeju ekonomiju svojih SBU-a, unaprede kvalitet svojih planova, unaprede komunikaciju između SBU i korporativnog menadžmenta, identifikuju značajna pitanja i unaprede ulaganja u SBU koje više obećavaju.“ [Philip Kotler (2002) (21)].

A) BCG matrica rasta i učešća se u procenjivanju vrednosti i klasifikovanju SBU, oslanja na *1. relativno tržišno učešće*, koje u matrici predstavlja vertikalnu osu, može biti veliko i malo i služi kao mera snage firme na tržištu i *2. tržišnu stopu rasta*, koja u matrici predstavlja vertikalnu osu, može biti niska i visoka i služi kao mera privlačnosti tržišta. U zavisnosti od utvrđenog relativnog tržišnog učešća i stope tržišnog rasta matrica klasifikuje SBU na: vodeće poslove/proizvode (tržišne lidere); perspektivne poslove (poslove pod znakom pitanja); zrele poslove („krave muzare“); i stagnirajuće poslove („pse“).

- **Vodeći poslovi** su poslovi ili proizvodi sa velikim učešćem na tržištu sa visokim rastom i predstavljaju snovne nosioce razvoja. Ovim poslovima su potrebna velika ulaganja kako bi finansirali svoji brzi rast. Vremenom njihov rast opada i prelaze u kategoriju zrelih poslova.
- **Zreli poslovi** su poslovi ili proizvodi sa velikim učešćem na tržištu sa niskim rastom. Takvim poslovima su potrebna manja ulaganja kako bi zadržali svoje tržišno učešće. Ove SBU stvaraju prihode kojima se podupiru ostale SBU kojima su potrebna ulaganja.
- **Perspektivni poslovi** su poslovne jedinice sa malim učešćem na tržištu sa visokim rastom. Ovim poslovima su potrebna značajna ulaganja kako bi održali i povećali svoje učešće na brzo rastućem tržištu. Rukovodstvo mora dobro da razmisli o „znacima pitanja“ i odluči koje će ovih poslova zadržati a kojih se osloboditi.

- **Stagnirajući poslovi** su poslovi ili proizvodi sa malim učešćem na tržištima sa niskim rastom. Mogu proizvesti dovoljno novca da se održe, ali ne predstavljaju veliki izvor prihoda.



Slika 3. „Matrica rasta tržišta - tržišno učešće za preduzeće X“(10)

BCG matrica kazuje da bi preduzeće trebalo da eliminiše odnosno dezinvestira neperspektivne *stagnirajuće poslove* a neke od njih zadrži, finansijska sredstva koja donose *zreli poslovi* bi trebalo usmeriti ka *vodećim poslovima* a selektivno investirati u *perspektivne poslove*. Međutim, Između ovih segmenata postoji snažna povezanost i investicione odluke se nesmeju donositi olako. Ovo iz razloga što svaki posao ima svoj životni ciklus. Većina poslova počinje kao *znak pitanja*, ukoliko se pokažu uspešnim prelaze u kategoriju *zvezda*, sa smanjenjem rasta tržišta postaju *krave muzare* kako bi pri kraju životnog ciklusa prešli u kategoriju *pasa*. Imajući u vidu životni ciklus poslova i proizvoda, menadžeri moraju voditi računa kako o trenutnoj poticiji SBU u matrici tako i o njihovim budućim pozicijama.

Alokacija resursa se vrši na osnovu pozicija koje SBU zauzimaju u matrici gde se javlja nekoliko strateških opcija. “Za svaku SPJ postoje četiri alternativne strategije. Firma može uložiti više u poslovnu jedinicu kako bi *povećala* njeno tržišno učešće. Može uložiti samo onoliko koliko je potrebno da *održi* učešće SPJ-a na trenutnom nivou. Može *ubirati* kratkoročne prihode SPJ-a bez obzira na dugoročni učinak. Napokon, firma se može *osloboditi* SPJ-a putem prodaje ili postepenog ukidanja i iskoristi resurse na drugom mestu.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

B) Matrica atraktivnosti tržišta i snage preduzeća(mreža za strateško poslovno planiranje) razvijena je od strane konsultantske firme McKinsy & Company i General Electric. Poput BCG matrice rasta i učešća i General Electric/McKinsy matrica u klasifikovanu poslova(SBU) koristi dve dimenzije, jedna izražava atraktivnost tržišta/grane(vertikalna osa) a druga poslovnu snagu SBU na tržištu(horizontalna osa). Pristup GE smatra da postoji mnogo drugih činilaca osim stope rasta tržišta koji određuje privlačnost tržišta i relativnog tržišnog učešća koji određuje poslovnu snagu. Iz tog razloga koristi se zbirni indeks:

- *Indeks privlačnosti tržišta/grane* sastoji se od: veličine tržišta, stope rasta tržišta, profitabilnosti delatnosti, broja konkurenata, ulaznih barijera, troškovne strukture delatnosti i dr. Svaki od tih faktora se ocenjuje i kombinuje u indeks privlačnosti tržišta koja može biti niska, srednja i visoka.
- *Indeks poslovne snage* se sastoji od činilaca kao što su: relativno tržišno učešće, konkurentnost cene, kvalitet proizvoda, relativni proizvodni potencijal, relativni potencijal istraživanja i razvoja, finansijska situacija, menadžerske sposobnosti, marketing, imidž i drugo. Svaki od tih faktora se ocenjuje i kombinuje u indeks poslovne snage koja može biti jaka, srednja i slaba.

Svaka SBU preduzeća se ocenjuje na osnovu ove dve dimenzije (privlačnosti tržišta i poslovne snage) i tako određuje njihova pozicija u matrici. Poslovna jedinica je uspešna u meri u kojoj je njeno tržište atraktivno a njena konkurentna pozicija jaka.

| | | Pozicija posla | | |
|----------------------|---------|----------------|------------|---------------|
| | | Visoka | Srednja | Niska |
| Atraktivnost tržišta | Visoka | Investiraj | Investiraj | Zaštiti |
| | Srednja | Investiraj | Zaštiti | Žanji |
| | Niska | Zaštiti | Žanji | Dezinvestiraj |

Slika 4. „Matrica atraktivnosti tržišta/pozicija posla“(10)

Matrica se može podeliti na tri zone. **Prva zona** uključuje poslove koji imaju veliku poslovnu snagu (konkurentnu prednost) na atraktivnim tržištima i u koje treba ulagati. Poslovi locirani u **drugoj zoni** imaju srednju poslovnu snagu na srednje i nisko privlačnim tržištima te je potreban selektivan pristup ulaganja. Poslovi u **trćoj zoni** su u poziciji bez rasta. To su poslovi u okviru neatraktivnih grana čija snaga može biti srednja i slaba, te je rešenje žetva – smanjenje ulaganja ili dezinvestiranje- prodaja ili gašenje.

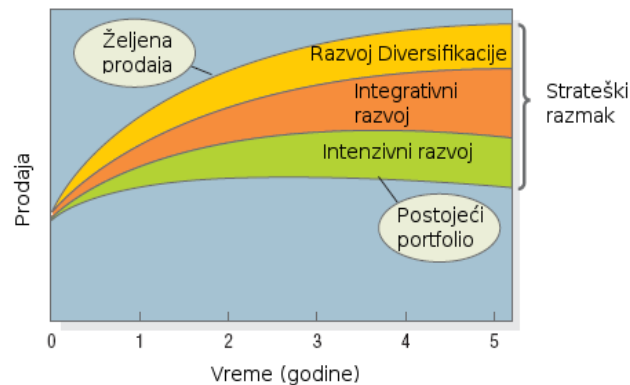
Kao dodatak identifikovanja trenutne pozicije SBU u matrici menadžeri bi trebalo da predvide i očekivane pozicije za budući period od 3-5 godina. Treba predvideti promene na tržištu i u konkurentskoj poziciji (sposobnostima i performansama) preduzeća, analizirati očekivane strategije konkurenata i životni ciklus proizvoda kako bi se utvrdilo kretanje SBU u matrici u toku budućeg vremenskog perioda i ocenili rezultati primenjenih strategija. „Uprava bi trebalo da osmisli predviđeno mesto SPJ-a sa i bez promena u strategijama. Upoređujući postojeće i predviđene (projektovane) *poslovne mreže*, menadžment može da uoči glavna strateška pitanja i prilike pred kojima se nalazi.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Ako postoji razmak/odstupanja između postojećeg i projektovanog portfolija (postojećih i željenih rezultata) potrebno je planirati nove strategije, uvesti nove poslove ili proizvode u portfolio i doneti odluke o

smanjenju ili ukidanju postojećih poslova kako bi se taj razmak smanjio i ostvarili željeni rezultati.

2. 3. 4. Procena mogućnosti rasta

Kako bi opstali i uspešno poslovali privredni subjekti moraju da rastu i razvijaju se odnosno trajno grade i održavaju svou konkurentsku poziciju na ciljnom tržištu. Rast i razvoj se može ostvariti isključivo uz kontinuirano praćenje stanja i promena u okruženju te analizu trenutnih i planiranje budućih rezultata u poslovanju. Procena mogućnosti rasta je naredna planska aktivnost korporativnog strateškog planiranja koja uključuje: planiranje novih, sužavanje i ukidanje starih poslova. U ovoj etapi korporativni menadžment planira strategije rasta kako bi se uspostavila ravnoteža između sadašnjih i željenih rezultata u poslovanju.

Potreba za uvođenje novih poslova (proizvoda) javlja se kao posledica zastarevanja postojećih poslova i potrebe uspostavljanja ravnoteže u portfoliju preduzeća. Naime, nakon izvesnog vremenskog perioda nastaje razmak između onoga što kupci žele i onog što privredni subjekt nudi, a samim tim i trenutnih i željenih rezultata u poslovanju. U tu svrhu se vrši analiza strateškog razmaka, odnosno porede sadašnji i potencijalni (željeni) poslovni rezultati.



Slika 5. Strateški razmak(12)

Slika ilustruje razmak strateškog planiranja. Najniža kriva projektuje očekivanu prodaju od portfolia sadašnjih poslova preduzeća, a najviša kriva opisuje željenu prodaju preduzeća. Evidentno je da preduzeće želi da raste mnogo brže nego što mu dozvoljavaju sadašnji poslovi. „Ako postoji jaz između buduće željene prodaje i projektovane prodaje korporativno rukovodstvo će morati da razvije ili uvrsti (stekne) nove poslove kako bi isti popunio.“ [Kotler, Keller (2012) (12)]. U cilju prevazilaženja, smanjenja strateškog jaza (razmaka) između postojećih i željenih rezultata u poslovanju preduzeća, uravnoteženja poslovnog portfolija i ostvarivanja rasta, korporativni menadžment mora da razvije strategije rasta za dodavanje novih poslova u portfolio. ► Važno je napomenuti kako je marketing na ovaj ili onaj način prisutna u većini korporativnih strategija i svojim strategijama i taktikama doprinosi njihovom sprovođenju.

Za uvođenje novih poslova u portfolio preduzeća korporativnom rukovodstvu na raspolaganju stoje tri osnovne **strategije rasta**: 1.Intenzivni rast (*strategije unutrašnjeg rasta*), 2.Integrativni rasti i razvoj diversifikacije (*strategije spoljašnjeg rasta*).

I Menadžent preduzeća najpre mora da ispita da li postoje neke mogućnosti za poboljšanje poslovnih rezultata njegovih sadašnjih poslova.

U okviru **strategija intenzivnog rasta** identifikuju se mogućnosti za poboljšanje rezultata postojećih poslova. Intenzivnim rastom nastoji da se za postojeće poslove poveća proizvodni kapacitet, obim prodaje, tržišno učešće i dobit i na taj način uspostavi ravnoteža i ostvare željeni poslovni rezultati. Korisni okvir za pronalaženje prilika za intenzivni rast je *Ansoff matrica proširenja proizvoda/tržišta*, koju je **Harry Igor Ansoff**, “otac stateškog menadžmenta”, 1965.godine predstavio u knjizi **Corporate Strategy**. U matrici se razmatraju kombinacije između postojećih i novih proizvoda i tržišta, kako bi se odredile najpovoljnije strategije za ostarenje željenog rasta. Ansoff razlikuje četiri korporativne strategije rasta.

Tabela 3. Ansovljeva matrica proširenja proizvoda/tržišta

| | | |
|-------------------|---------------------|------------------|
| | Postojeći proizvodi | Novi proizvodi |
| Postojeća tržišta | Osvajanje tržišta | Razvoj proizvoda |
| Nova tržišta | Razvoj tržišta | Diversifikacija |

1.Preduzeće najpre razmatra da li bi moglo da osigura rast i poveća tržišno učešće postojećih proizvoda na postojećem tržištu, primenom strategije osvajanja tržišta. To je najmanje rizična strategija, budući da se zasniva na postojećim kapacitetima i resursima koji su usmereni na postojeće poslovno područje-tržište. Strategija se može primeniti kada je tržište u fazi rasta i tražnja stabilna, kada postojeće tržište nije zasićeno sa postojećim proizvodima, kada se stopa korišćenja proizvoda od strane postojećih kupaca može povećati, kada se mogu privući novi korisnici i kada se tržišno učešće konkurenata smanjuje. **Strategija osvajanja tržišta** se ostvaruje povećanjem marketinških i prodajnih aktivnost u vidu privredne propagande i unapređenja prodaje - popusta, kupona i bonus pakovanja, nagrada i dr. kojima se stimuliše veća prodaja. Ovim aktivnostima kompanija nastoji da privuče postojeće i nove, potencijalne potrošače unutar postojećeg tržišta.

2.Dalje preduzeće razmatra mogućnost da pronade ili izgradi nova tržišta za svoje postojeće proizvode, primenom strategije razvoja tržišta. Cilj je povećati tržišno učešće postojećih proizvoda na novim tržištima. Strategija se može uspešno primeniti kada se identifikuje atraktivno, nepokriveno i nezasićeno tržište, kada preduzeće raspolaze kapitalom, proizvodnim kapacitetima i kadrovskim resursima potrebnim za ekspanziju tržišta i kada se jave novi, ekonomični kanali distribucije. **Strategija razvoja tržišta** podrazumeva ulazak na nova tržišta (tržišne segmente, niše i geografska područja) sa postojećim proizvodima, koji su nešto modifikovani (kozmetičke promene). Ovde je potrebno izvršiti segmentaciju tržišta, analizirati atraktivnost identifikovanih tržišta i pozicionirati proizvode na novom, izabranom tržištu, tako što će se elementi marketing miksa vezani za proizvod, cenu, promociju i distribuciju pažljivo usaglasiti sa karakteristikama novog tržišta.

3. Preduzeće zatim procenjuje da li za postojeća tržišta može da razvije nove proizvode, tako što će primeniti **strategiju razvoja proizvoda**. Novi proizvodi imaju jasnu vezu sa postojećom linijom proizvoda. Cilj strategije je da se poveća prodaja inoviranih proizvoda na postojećem tržištu. "Često je povezana sa naporom da se proširi životni ciklus proizvoda, što se gradi na već stečenoj reputaciji proizvoda, koji se dalje poboljšava. Ide se često na iznošenje novih modela proizvoda na tržište, privlače se novi kupci a oni koji poseduju stari model se stimulišu da ga zamene novim." [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)]. Strategija razvoja proizvoda se primenjuje kada na tržištu dođe do pada tražnje za postojećim proizvodima (kada je proizvod u fazi zrelost), kada konkurencija nudi proizvode sa boljim odnosom cena-kvalitet, kada preduzeće radi u grani koju karakteriše brz tehnološki razvoj i kada preduzeće ima dobar istraživačko razvojni sektor. Uspeh ove strategije zavisi od sposobnosti preduzeća da razume realne potrebe i želje potrošača i sa tim na umu razvije i isporuči proizvode koji zadovoljavaju takve zahteve na bolji način nego što to čini konkurencija.

II Integrativnim rastom se identifikuju mogućnosti za izgradnju ili sticanje (integraciju) novih poslova koji su *povezani* sa postojećim poslovima preduzeća. „Preduzeće može povećati prodaju i profit unutar svoje grane integracijom unapred, unazad ili horizontalnom integracijom.“ [Kotler, Keller (2012) (12)].

1. Vertikalna integracija je strategija kojom preduzeće ostvaruje kontrolu nad dve ili više aktivnosti u lancu vrednosti. Preduzeće primenjuje vertikalnu integraciju kako bi ostvarilo potpunu kontrolu nad aktivnostima snabdevanja, proizvodnje i distribucije. U tom smislu razlikujemo vertikalnu integraciju unapred (kupovina distributera), unazad (kupovina dobavljača) i kombinovanu integraciju (u oba smera). Klasični primer je Carnegie Steel Company koja je kupila rudnike čelika kako bi osigurala snabdevanje sirovina ali i preuzela železnicu da ojača distribuciju finalnih proizvoda.

2. Horizontalna integracija podrazumeva udruživanje dva ili više privredna subjekta na osnovu zajedničkih ulaganja ili putem spajanja i pripajanja, kako bi iskoristili nove tržišne prilike. Preduzeće može da spoji ili pripoji (kupi) konkurentsko preduzeće koje se bavi proizvodnjom istih ili sličnih proizvoda, kako bi povećalo kapacitete, ostvarilo ekonomiju obima, smanjilo nivo konkurencije, povećalo tržišno učešće ili ušlo na nove tržišne segmente. Kod spajanja dva preduzeća vrše razmenu akcija i formira se novi privredni subjekt, dok kod pripajanja kupljeno preduzeće postaje poslovna jedinica preduzeća kupca. Primer može biti kupovina Porche SE se od strane Volkswagen AG 2012.godine i spajanje Disney i Pixar.

III Razvoj diversifikacije označava orijentaciju preduzeća na identifikovanje prilika za rast na novim tržištima ili delatnostima uz razvoj novih proizvoda. „Na strategiju diversifikacije se ide kada preduzeće ne može da ostvari svoje poslovne ciljeve sa postojećom širinom odnosa proizvod-tržište.“ [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)].

Rast putem diversifikacije ima smisla kad se dobre mogućnosti za rast mogu naći van sadašnjih poslova a privredni subjekt poseduje potencijale neophodne da se te mogućnosti iskoriste. Postoje tri tipa diversifikacije: 1.Koncentrična, 2.horizontalna i

3.konglomeratska. Svaka od navedenih strategija je usredsređena na specifičan metod diversifikacije. Naime: “Koncentrična strategija se koristi kada firma želi da poveća svoj portfolio proizvoda tako što dodaje (uvodi) nove povezane proizvode koji se proizvode u okviru iste kompanije, horizontalna strategija se koristi kada kompanija želi da prodaje nove proizvode na sličnom tržištu, a konglomeratska strategija se koristi kada kompanija započinje poslovanje u potuno novom poslovnom području.”(22)

1. Strategija koncentrične diversifikacije podrazumeva uvođenje novih proizvoda koji su u pogledu tehnologije i marketinga *povezani* sa postojećim asortimanom proizvoda ali su namenjeni drugoj grupi potrošača, pri čemu do izražaja dolaze kompetencije u vidu zajedničkog marketinga, znanja i tehnologija kojima se raspolaže. Primer je kada kompanija koja se bavi proizvodnjom desktop računara, započinje sa proizvodnjom laptop računara i pametnih uređaja.

2. Strategija horizontalne diversifikacije podrazumeva uvođenje novih proizvoda koji u pogledu tehnologije i marketinga *nisu povezani* sa postojećim asortimanom proizvoda ali mogu da odgovaraju postojećem segmentu potrošača, i do izražaja dolazi lojalnost potrošača brendu. Primer može da bude kada proizvođač diskova započne proizvodnju omota za diskove ili proizvođač modnih artikla započne proizvodnju parfema.

3. Strategija konglomeratske diversifikacije podrazumeva ulazak na potuno novo tržište i uvođenje novih, nepovezanih proizvoda. „Kompanija traga za novim poslovima koji nemaju nikakvu povezanost sa postojećom tehnologijom, tržištima i proizvodima.“ [Kotler, Keller (2012) (12)]. Primer je kada proizvođač televizora započne proizvodnju zamarzivača, veš mašina, gde se suočava sa potpuno novim tržištima i tehnologijom.

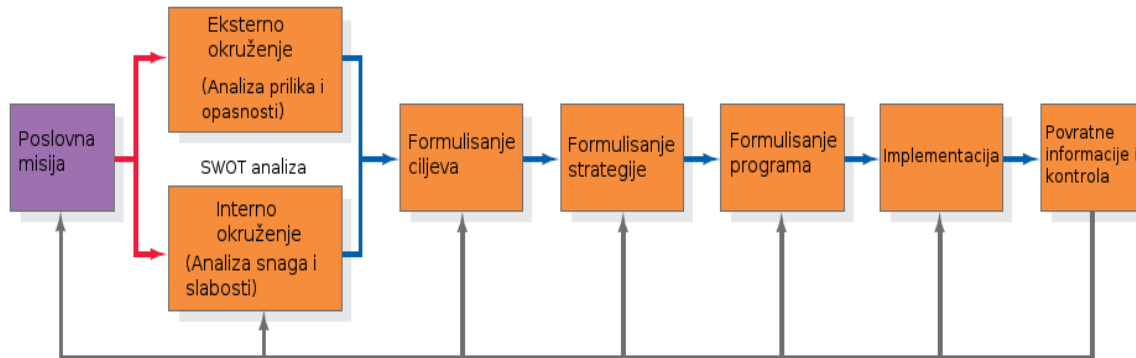
2. 4. Planiranje na nivou strateških poslovnih jedinica

Strateško korporativno planiranje pruža osnovu za ostatak planiranja u preduzeću. Nakon korporativnog planiranja svaka poslovna jedinica razvija detaljan marketing plan i druge funkcionalne planove koji podržavaju opšti plan preduzeća. Tako se marketing planiranje odvija unutar poslovne jedinice a za nivo proizvoda, linije proizvoda i marke. Marketing plan je podređen ukupnom strateškom planu poslovne jedinice ali on doprinosi ostvarivanju zadatih marketing ciljeva a time i strateških ciljeva preduzeća.

Planiranje na nivou pojedinih strateških poslovnih jedinica (SBU) je divizionalno planiranje. Kako se ovi zaokruženi delovi organizacije tretiraju kao preduzeća u malom, proces planiranja na nivou SBU sličan je planiranju na nivou preduzeća kao celine: „Svaka SBU uspostavlja sopstvenu izjavu o misiji, ciljeve, strateški i marketing plan i ima svoj menadžment tim (Lindgren & Shimp, 1995).“ [Imeh, Edet, William, Anani, Rajunor (2012) (23)].

„Neke korporacije daju veliku slobodu svojim poslovnim jedinicama u formulisanju ciljeva profita i prodaje i određivanju strategija. Druge postavljaju ciljeve za svoje poslovne jedinice, ali im prepuštaju da samostalno razvijaju sopstvene strategije. Ostale

postavljaju ciljeve i snažno se upliću u strategije individualnih poslovnih jedinica.“[Philip Kotler (2002) (21)]. Nezavisno od nivoa uključenosti top menadžmenta u ovaj proces, ciljevi i strategije za poslovne jedinice se dogovaraju i postavljaju uz uzajamnu saglasnost korporativnog menadžmenta i menadžmenta za nivo poslovnih jedinica.



Slika 6. Proces strateškog planiranja poslovnih jedinica(12)

Strateško planiranje poslovnih jedinica započinje definisanjem *poslovne misije*, u okvišu šire korporativne misije preduzeća kao celine, koja mora biti specifična za konkretnu poslovnu jedinicu. Dalje se vrši *strateška revizija* i *SWOT analiza* gde se podrobnije analizira konkretno tržište na kome jedinica posluje i procenjuju njene performanse i sposobnosti. U skladu sa utvrđenim prednostima i nedostacima poslovne jedinice i identifikovanim prilikama i opasnostima u okruženju, određuju se *ciljevi* za konkretnu jedinicu koji moraju biti usklađeni sa *korporativnim ciljevima* preduzeća i formulišu *poslovne strategije* kojima će se ciljevi ostvariti. Na kraju, čak i najbolja strategija može da omane ukoliko izostane uspešna implementacija i kontrola. Kontrola predstavlja obaveznu zadnju fazu upravljačkog procesa u kojoj se vreduju i mere rezultati strategija i planova i preduzimaju korektivne mere kako bi se zagarantovalo postizanje ciljeva.

2. 4. 1. Poslovna misija

U veoma diversifikovanim preduzećima, iskaz o korporativnoj misiji može biti veoma širok i kao takav lišen sadržaja i motivacije. Iz tog razloga, mnogi menadžeri SBU smatraju poželjnim da formulišu sopstvenu, *poslovnu misiju* koja opisuje domen posla, njegovu viziju, distinktivne kompetencije i koja može da motiviše zaposlene. Iz poslovne misije proizilaze poslovni ciljevi i dalje marketing ciljevi SBU. **Kotler** navodi jedan zanimljiv primer, koji je ovde prikazan u skraćenoj formi:

Poslovna jedinica za proizvodnju đubriva je jedan od poslova *International Minerals and Chemical Corporation*. Poslovna misija divizije za proizvodnju đubriva nije *proizvodnja đubriva, već-povećanje poljoprivredne produktivnosti*. Ova misija vodi ka hijerarhiji ciljeva, uključujući poslovne i marketing ciljeve. Misija povećanja poljoprivredne produktivnosti vodi ka poslovnom cilju divizije-razvoju đubriva koja daju veće prinose. Kako bi se obezbedila sredstva za razvoj takvog đubriva potrebno je povećati profit, te *povećanje profita* postaje još jedan poslovni cilj divizije za proizvodnju đubriva. Do

povećanja profita dolazi povećanjem prodaje ili smanjenjem troškova. Prodaja se povećava poboljšanjem učešća kompanije na domaćem tržištu ili ulaskom na nova strana tržišta. Ovi poslovni ciljevi divizije tako postaju marketing ciljevi divizije.

Tabela 4. povezanost poslovne misije, poslovnih ciljeva i marketing ciljeva

| Poslovna misija divizije | Poslovni ciljevi divizije | Marketing ciljevi divizije |
|---|--|---|
| Povećanje poljoprivredne produktivnosti | 1. Razvoj đubriva koja daju veće prinose | Povećati obim prodaje i tržišno učešće-na domaćem ili stranom tržištu |
| | 2. Povećanje profita | |

2. 4. 2. Strateška revizija

Kako bi se formulisali odgovarajući ciljevi potrebno je izvršiti stratešku reviziju - analizu internog i eksternog okruženja SBU. **Eksterna analiza** je detaljna analiza i procena mikro i makro okruženja u kome privredni subjekt posluje, sila i učesnika okruženja, stanja i promena u okruženju i uticaja tih promena na poslovanje privrednog subjekta.

Analiza eksternog okruženja je proces praćenja stanja i promena u okruženju radi identifikovanja prilika i opasnosti koje mogu uticati na sposobnost preduzeća da ostvari svoje ciljeve. Dakle *krajnji cilj* eksterne analize je identifikovanje glavnih šansi i opasnosti za preduzeće u njegovom okruženju. Dok su **šanse** pozitivne okolnosti u okruženju koje privredni subjekt može da iskoristi kako bi poboljšao stratešku poziciju i ostvario planirane ciljeve, **opasnosti** su negativni uticaji i okolnosti u okruženju koje nepovoljno deluju na poslovanje preduzeća, remete njegov rad i ugrožavaju dostizanje zadatih ciljeva.

Privredni subjekti su otvoreni a ne izolovani poslovni sistemi čija se povezanost sa okruženjem ispoljava u pribavljanju *inputa* i usmeravanju *outputa* ka ciljnom tržištu. Njihovo poslovanje se ne odvija u bezvazdušnom prostoru, već u složenom i promenljivom okruženju, a kako bi uspešno obavljali svoje privredne aktivnosti oni moraju da sarađuju sa ostalim tržišnim akterima i prilagođavaju se uticaju sila u okruženju. Okruženje u kome preduzeće posluje se sastoji od *subjekata* i *sila* izvan njegove kontrole koji posredno ili neposredno utiču na njegovo poslovanje i ciljeve, njegovu sposobnost zadovoljavanja želja i potreba potrošača i ostvarivanje dobiti. Eksterno okruženje kroz svoje sile i učesnike kreira promene u vidu prilika i opasnosti a uspešni privredni subjekti kontinuirano prate i prilagođavaju se okruženju koje se stalno menja primenom odgovarajućih strategija. „Nažalost previše je kompanija koje promene ne smatraju prilikom. One ignorišu promenu ili joj se odupiru sve dok gotovo nije prekasno. Njihove strategije, struktura, sistemi i kultura sve su više zastareli.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Eksterno okruženje (marketing okruženje) u kome privredni subjekti posluju se sastoji od 1. *mikrookruženja* i 2. *makrookruženja*. „Uobičajeno je da se eksterno okruženje deli na makro i mikro marketing okruženje i podrazumeva početni korak u analiziranju i

formulisanju poslovnih mogućnosti preduzeća“. [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

- **Mikrookruženje** se sastoji od subjekata u blizini preduzeća koji direktno utiču na njegovu sposobnost da uslužuje svoje potrošače i ostvaruje dobit, to su: dobavljači posrednici, potrošači, konkurenti i javnost. Za marketing je od posebnog značaja
- **Makrookruženje** se sastoji od širih socio-ekonomskih *sila* koje utiču na celokupno mikrookruženje i tako indirektno deluju na poslovanje preduzeća, to su: demografske, ekonomske, tehnološke, prirodne, političke i kulturne sile.

Analiza mikrookruženja je analiza poslovnog okruženja dok se analiza makrookruženja bavi faktorima političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog okruženja. Svaka od navedenih analiza ima za cilj da utvrdi specifišnije eksterno stanje, uslove, sile i njihove uticaje, sadašnje i potencijalne promene i tako identifikuje šanse i pretnje koje vladaju u eksternom okruženju preduzeća.

Koristan okvir za analizu eksternog okruženja je *model pet sila* koji je razvio profesor sa Univerziteta Harvard, **Michael Porter**. Porter navodi pet sila poslovnog okruženja koje svojim delovanjem određuju nivo konkurencije u grani a time i nivo njene atraktivnosti odnosno profitabilnosti. „Porter se bavio pitanjem zašto su neke grane same po sebi profitabilnije od drugih, i zaključio je da atraktivnost grane zavisi od pet sila: opasnost od ulaska novih konkurenata, opasnost od alternativa, pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca, i rivalitet između postojećih konkurenata“ [Jobber, Fahy (2005) (15)]. Konkurentne sile mogu smanjiti atraktivnost, profitabilnost grane ali se na njih može delovati adekvatnim strateškim odlukama kako bi se njihov uticaj neutralisao a profitabilnost pospešila.

2. 4. 3. Analiza internog okruženja

Formulisanje ciljeva za strateške poslovne jedinice pored eksternog zahteva i detaljnu analizu internog okruženja. Naime, jedno je uočiti atraktivne šanse koje se javljaju u okruženju a nešto sasvim drugo biti u mogućnosti da se one iskoriste. Iz tog razloga svaka poslovna jedinica mora periodično da procenjuje svoje interne snage i slabosti, tako što će izvršiti detaljnu analizu marketing, finansijskih, kadrovskih i organizacionih potencijala kojima raspolaže.

Analiza internog okruženja tiče se analize i procene internih potencijala sa ciljem da se utvrde ključne snage i slabosti privrednog subjekta. **Snage** ili prednosti su izvor konkurentne prednosti i njima privredni subjekt ostvaruje pozitivan uticaj na potrošače i konkurenciju. **Slabosti** ili nedostaci su ograničenja koja otežavaju uspešno privređivanje subjekta. „Slabosti preduzeća čine razne nepovoljne okolnosti i različita ograničenja koja ima samo preduzeće u odnosu na okolinu, na konkurenciju i na potrošače.“ [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)].

Za razliku od eksternog okruženja i kome egzistiraju nekontrolisani i delimično kontrolisani faktori, interno okruženje je u dobroj meri pod kontrolom menadžmenta preduzeća. **Interno okruženje** se sastoji od internih izvora (potencijala) koji su pod kontrolom menadžmenta preduzeća i koji se manifestuju u vidu snaga i slabosti a čine ih:

kadrovski, organizacioni, tehničko-tehnološki, marketing, istraživačko-razvojni, finansijski i drugi izvori. Interni izvori kojima preduzeće raspolaže određuju sposobnost preduzeća da profitabilno zadovoljava potrebe potrošača i da se uspešno nadmeće sa svojim konkurentima.“ U stvari, radi se o suštinskim izvorima konkurentske prednosti preduzeća koje bi trebalo iskoristiti u skladu sa marketinškom analizom (šansama i pretnjama) okruženja.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Koristan okvir za analizu internog okruženja je lanac vrednosti koji predlaže Michael Porter. **Lanac vrednosti** je glavni instrument za identifikovanje načina na koje se resursi i sposobnosti preduzeća mogu delotvoriše upotrebiti što vodi stvaranju veće vrednosti za potrošače i većih rezultata za preduzeće. Lanac vrednosti rastavlja preduzeće na devet aktivnosti u okviru dve grupe i to *primarne aktivnosti* koje prate kretanje proizvoda ili usluga kroz organizaciju a čine ih: interna logistika, operacije (proizvodnja), eksterna logistika, plasman (marketing i prodaja) i postprodajne usluge; i *pomoćne aktivnosti* od kojih primarne zavise a čine ih: nabavka, razvoj tehnologije, ljudski resursi i infrastruktura preduzeća. “Unutar svake od tih primarnih aktivnosti javljaju se prateće aktivnosti. Na primer, nabavka uključuje kupovanje različitih inputa za svaku primarnu aktivnost-samo odeljenje nabavke obavlja deo nabavke. Razvoj tehnologije i upravljanje ljudskim potencijalima takođe se javljaju u svim odeljenjima. Infrastruktura kompanije pokriva opšte troškove glavne uprave, planiranja, finansija, računovodstva i zakonskih, kao i poslova sa vladom, a oni proizilaze iz svih primarnih i pratećih aktivnosti.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Ono što zapravo poručuje koncept lanca vrednosti je da preduzeće mora da proceni troškove i performanse u svakoj od aktivnosti koje vode stvaranju vrednosti za potrošače i pronađe načine da troškove smanji a performanse unapredi. Za svaku od primarnih aktivnosti postoji način da se troškovi smanje a produktivnost unapredi. Kompanija IKEA koja od nedavno posluje u Srbiji je dobar primer da je tako nešto moguće. Ova kompanija prodaje svoju robu u Srbiji u svom trgovinskom centru u blizini Beograda ali i putem internet prodavnice. Ključ uspeha kompanije IKEA ogleda se u komunikaciji i razvijanju odnosa menadžmenta sa dobavljačima širom sveta. IKEA je najveći maloprodavac nameštaja u svetu: “kupuje proizvode od više od 1.800 dobavljača u 50 zemalja i koristi 42 predstavništva za trgovinu širom sveta radi upravljanja odnosima sa dobavljačima. Oni pregovaraju o cenama sa dobavljačima, proveravaju kvalitet materijala i paze na socijalne i radne uslove.”(24) IKEA razvija proizvode koji imaju niske troškove materijala i proizvodnje i koji istovremeno ispunjavaju ekoliške zahteve, zahteve kvaliteta i funkcionalnosti. Roba koja se kupuje je osmišljena tako da zauzima malo prostora na skladištu i prilikom transporta a da istovremeno bude i jednostavna za sastavljanje i kupac je može sastaviti sam ili zatražiti pomoć od stručnog tima koji će posao obaviti na traženom mestu. Takva jedinstvena strategija i program joj omogućavaju da smanji troškove i unapredi performanse gotovo po svim osnovima: troškove nabavke, troškove proizvodnje-montaže, troškove skladištenja i otpreme, troškove prodaje i servisiranja. Niski troškovi omogućavaju ovoj kompaniji da ponudi proizvode dobrog kvaliteta po niskoj ceni za kupce širom sveta.

Veliki izvor informacija o sposobnostima i performansama preduzeća pružaju interni izveštaji koje u okviru MkIS prikuplja sistem internih izveštaja. Reč je o podacima koji se generišu obavljanjem svakodnevnih poslovnih aktivnosti od strane različitih poslovnih funkcija u preduzeću. Jako često su ove informacije dostupne u formi koja je naizgled

neupotrebljiva za marketing. Ovo iz razloga što se dosta informacija prikuplja za druge interne potrebe (potrebe finansija, računovodstva, proizvodnje), gde se njihov strateški značaj ne može neposredno prepoznati. Međutim, marketing stručnjaci moraju biti obučeni da čitaju sve vrste internih izveštaja kako bi uspešno mogli da donose važne odlike i planiraju strategije i taktike.

2. 4. 4. SWOT analiza

Nakon izvršene strateške revizije (analize internog i eksternog okruženja) postoji dovoljna baza podataka za izradu SWOT analize. "Strateška revizija na svakom nivou kontroliše kompaniju i njeno okruženje. SWOT analiza sažima elemente revizije u izveštaj o prednostima i nedostacima kompanije i o glavnim opasnostima i postojećim šansama." [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. SWOT analiza se koristi podacima iz stateške revizije i daje kratak spisak činilaca koji su ključni za uspeh u poslovanju preduzeća. Njome se utvrđuju glavne šanse i opasnosti okruženja i ključne prednosti i nedeostaci preduzeća. Međutim, potrebno je naglasiti kako nema svrhe sprovesti SWOT analizu ako na osnovu nje ne usledi odgovarajuća akcija. Ona treba da bude više od obične liste identifikovanih faktora budući da je u pitanju analitička tehnika za donošenje strateških odluka.

SWOT analiza omogućava menadžmentu da formuliše ciljeve i razvije strategije na osnovu relevantnih informacija o organizaciji i okruženju.

2. 4. 5. Formulisanje ciljeva

Nakon što je izvršena strateška revizija i SWOT analiza, proces se nastavlja sa formulisanjem specifičnih ciljeva za planski period.

Ciljevi se definišu kao situacija ili stanje u koje preduzeće želi da dođe u doglednom vremenskom periodu. To je stanje koje menadžment definiše kao najpovoljnije za preduzeće i prema kome se usmeravaju sve poslovne aktivnosti i resursi preduzeća. „Ciljevi su ono što bi kompanija želela da postigne tokom razdoblja za koje postoji plan.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Ciljevi predstavljaju izjavu o tome šta treba postići u budućnosti te stoga predstavljaju osnovu za planiranje strategija.

Kod formulisanja ciljeva mora se voditi računa da budu specifični, merljivi, ostvarivi, relevantni, vremenski određeni i hijerarhijski postavljeni - da se krećući od opštih ka konkretnim ciljevima i zadacima za odeljenja i pojedince. Iz strateških proizilaze taktički a iz ovih operativni ciljevi. Hijerarhija (struktura) ciljeva se tako postavlja da ciljevi nižeg nivoa služe kao sredstvo ili etapa u dostizanju ciljeva višeg tj. najvišeg nivoa. Prema tome, realizacijom operativnih ciljeva se osvaruju taktički, a time i strateški ciljevi.

Prema organizacionom nivou razlikuju se: strateški, taktički i operativni ciljevi:

- 1.** Strateške (korporativne) ciljeve identifikuje top menadžment preduzeća, imaju dugoročni karakter i prema njima se usmerava celokupno poslovanje preduzeća.

Strateški ciljevi predstavljaju opšte pravce razvoja i obično se tiču potizanja opšteg prosperiteta preuzeća, njegovog rasta i razvoja u budućem periodu. Vremenski interval potreban za postizanje korporativnih ciljeva zavisi od sposobnosti preduzeća, uslova na tržištu i drugih faktora a kreće se od pet pa čak i preko dvadeset godina.

2. Taktičke (poslovne) ciljeve definiše top i srednji nivo menadžmenta, srednjoročnog su karaktera, predstavljaju dalju razradu strateških ciljeva i usmereni su na ostvarivanje rezultata u posebnim funkcionalnim ili divizionim jedinicama organizacije. „Većina poslovnih jedinica teži postizanju miksa ciljeva uključujući profitabilnost, rast prodaje, poboljšanje tržišnog učešća, smanjenje rizika i dr.“ [Kotler, Keller (2012) (12)].
3. „Operativne ciljeve utvrđuju menadžeri srednjeg i prvog nivoa i njima se definišu specifični ciljevi na nivou odeljenja i individualni ciljevi u okviru funkcionalnih jedinica (ili divizija). Oni su orijentisani na zadatak. Obično se odnose na pojedina područja marketing aktivnosti. Po svom karakteru su kratkoročni.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Marketing ciljevi obično zahtevaju da se potražnja dovede na nivo utvrđen strateškim planom u sedištu firme, a za njihovo postizanje je odgovoran marketing menadžment. Ciljevi marketinga se moraju definisati tako da doprinose realizaciji ciljeva koji su na višoj hijerarhijskoj lestvici. Kao primeri marketing ciljeva mogu se navesti ciljevi povećanja prodaje, tržišnog učešća, iskorišćavanje tržišnog potencijala, povećanje rentabilnosti. „Najopštiji cilj marketing orijentisane organizacije jeste zadovoljavanje potreba potrošača uz ostvarivanje dobiti.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

2. 4. 6. *Formulisanje strategije*

Dok ciljevi ukazuju na stanje u koje preduzeće želi da dođe, strategije ukazuju na način kako da se tamo dođe.

Strategija strateške poslovne jedinice mora biti usaglašena sa misijom, ciljevima, okolnostima koje vladaju u okruženju (prilikama i pretnjama) i potencijalima kojima ona raspolaže. U tom smislu ne postoji jedna univerzalna strategija koja se može primeniti za sve privredne subjekte, već svaki od njih mora da pronađe za sebe optimalnu strategiju imajući u vidu situaciju u kojoj se nalazi, šanse, ciljeve i resurse kojima raspolaže.

Strategija se može definisati na više načina:

- **Alfred D. Chandler**, profesor sa univerziteta Harvard, u delu „*Strategija i struktura*“, strategiju definiše kao: „način određivanja temeljnih, dugoročnih ciljeva preduzeća, usvajanje pravaca akcija i alokacija resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje. „ [Nickolos (2016) (25)].
- **Michael Porter**, takođe profesor sa Harvarda, u delu „*Konkurentna strategija*“ Strategiju definiše kao: „Široka formula o tome kako će preduzeće konkurisati, koji

će njegovi ciljevi biti i koje aktivnosti treba preduzeti kako bi se ti ciljevi ostvarili.“ [Nickolos (2016) (25)].

- **Henry Mintzberg** u svojoj definiciji naglašava odnos preduzeća i okruženja: „Strategija je posredična sila između organizacije i njenog okruženja, čine je dosledni obrasci u tokovima organizacionih odlika kojima se deluje na okruženje.“ [Marti, Cabrita (2012) (26)]. Sličnog je mišljenja i **Richard Rumelt**: „Strategija je čin usklađivanja kompanije i njenog okruženja. To okruženje je podložno promenama, kao što su i firme sposobnosti. Stoga je zadatak strategije da održi dinamičnu, a ne statičnu ravnotežu.“ [Marti, Cabrita (2012) (26)].
- **William F. Glueck** strategiju definiše kao: „Jedinstveni, sveobuhvatni i integrisani plan osmišljen kako bi osigurao da se osnovni ciljevi preduzeća postignu.“(27)
- Ž. Živković, M. Jelić, N. Popović, Š. muhić: “Strategija se najčešće definiše kao način ili vodič kojim se određuje kretanje preduzeća u budućnosti, ka određenim ciljevima u budućnosti. Pojam strategije potiče iz vojne terminologije da označi ratnu veštinu, odnosno veštinu komandovanja i vođenja trajnih operacija...Preneta u poslovnu problematiku strategija označava način usmeravanja preduzeća ka željenim budućim ciljevima.“ [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)].
- **Mirjana Gligorijević** navodi sledeću definiciju „Strategija je planska odluka kojom se, polazeći od systemske analize i predviđanja faktora sredine i na tim osnovama utvrđene vizije, misije i ciljeva, vrši izbor osnovnih puteva i načina njihovog realizovanja...Strategija je serija integrisanih aktivnosti koje vode ka relativnoj konkurentskoj prednosti.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

H. Mintzberg ističe kako strategija ima žiše značenja, i kako svako od njih ima koristi. Iz navedenih definicija o ovom pojmu mogu se izvesti sledeće konstatacije:

1) Strategija je **planska odluka** kojom se definiše način ostvarivanja ciljeva preduzeća; 2) Isto tako, strategija je način kojim se usmerava poslovna aktivnost preduzeća ka postizanju određenih ciljeva; 3) Uz to, strategija se posmatra kao **serija integrisanih aktivnosti** koje vode ka željenom budućem stanju; 4) Njome privredni subjekt kreira jedinstvenu i vrednu poziciju na tržištu, odnosno stvara **konkurentsku prednost**; 5) Strategijom se **uspostavlja ravnoteža** između organizacije i okruženja kako bi se iskoristile prilike u promenljivom okruženju; 6) Konačno definisanju i izboru strategije predhodi čitav niz procesa - systemska analiza, predviđanje faktora okruženja, definisanje misije i ciljeva.

Proces formulisanja strategija se seastoji iz više faza. Radi se o procesu koji uključuje analizu, identifikovanje, vrednovanje i odabir najbolje strategijske alternative.

Proces formulisanja strategije obuhvata:

- strateška analiza okruženja i potencijala privrednog subjekta na temelju koje se identifikuju ključne snage i slabosti sa šansama i opasnostima;
- Identifikovanje strateških alternativa;
- Procena prednosti i nedostataka alternativa sa stanovišta izvodljivosti i očekivanih rezultata;
- Izbor najboljih strateških alternativa koje bi trebalo sprovesti.

„Odabrana alternativa mora biti konzistentna-da odgovara potencijalu preduzeća i stanju sredine u kojoj preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost.“ [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)]. Dobro formulisana strategija treba da bude: “efikasna u rešavanju definisanog problema, praktična (da se može primeniti u konkretnoj situaciji, sa raspoloživim resursima), izvodljiva unutar postavljenog vremenskog roka, ekonomična i prihvatljiva za ključne zainteresovane strane(stejkholdere) u organizaciji .“ [Mitchell, (2009) (28)].

Savremeni privredni subjekti formulišu strategije za tri nivoa:

1. Strategije za korporativni nivo
2. Strategije za nivo poslovnih jedinica
3. Strategije za nivo poslovnih funkcija.

Navedena podela svojstvena je velikim diversifikovanim preduzećima sa izraženim strepenom decentralizacije u upravljanju, gde se pored osnovne strategije javlja potreba i za definisanjem strategija za nivo strateških poslovnih jedinica. Korporativne, poslovne i funkcionalne strategije slično ciljevima imaju svoju hijerarhiju i strategije na nižem nivou su takve da podržavaju strategije na višem nivou. Budući da su korporativni, poslovni i funkcionalni ciljevi međusobno usklađeni, isto tako i strategije za sva tri nivoa moraju biti usklađene kako bi se ti ciljevi ostvarili.

2. 5. Korporativna strategija

Korporativna strategija/opšta, genralna strategija - strategija za nivo preduzeća (*Corporate level strategy*) je u načelu razvojna strategija kojom se određuje opšti pravac razvoja preduzeća i donosi je top menadžment. Korporativna strategija je planska odluka kojom se vrši izbor pravaca akcija i načina ostvarivanja korporativne vizije, misije i ciljeva.

„Korporativna strategija u osnovi se bavi određivanjem poslovnih područja u kojima bi kompanija trebalo da se nadmeće i razvijanjem i koordinacijom portfolija strateških poslovnih jedinica(SBU).“(26)

Korporativnom strategijom se :

1. Određuju poslovni kojima će se preduzeće baviti;
2. Određuje način kojim će se upravljati poslovnim porfoliom, u smislu postavljanja ciljeva i strategija, alokacije resursa na poslovne jedinice i donošenja odluka o uvođenju novih, redukciji ili ukidanju postojećih poslova.

Strategije koje se primenjuju za korporativni nivo su:

A) **Strategije rasta** „*Growth strategy*“ čine: 1.*strategije unutrašnjeg rasta*-osvajanje tržišta, razvoj tržišta i razvoj proizvoda, 2. *Strategije spoljašnjeg rasta*-Integracija i diversifikacija. Strategije rasta se primenjuju sa ciljem postizanja željenog rasta i razvoja preduzeća, u skladu sa ukazanim prilikama na tržištu i raspoloživim resursima i sposobnostima.

B) **Strategije stabilizacije** „*Stability strategy*“ koriste preduzeća koja su zadovoljna postignutim rezultatima svog poslovanja, tržišnim učešćem i konkurentskom pozicijom, koja izbegavaju rizik u poslovanju i drže se postojećih ciljeva, strategija, poslova i ciljnih tržišta. Strategija stabilizacije ne znači da je preduzeće inertno već da nastoji da efikasno održi postignute rezultate i stabilno i postepeno nastavi sa rastom.

C) **Strategije kontrakcije i zaokreta** „*Retrenchment strategy, turnaround strategy*“ predstavljaju defanzivne reakcije preduzeća na nepovoljne okolnosti u okruženju- krizne situacije, kojima privredni subjekt nastoji izađe iz krize i ponovo se usredsredi na rast i razvoj. Najčešći simptomi krize su: smanjenje tržišnog učešća, pad prodaje, pad profitabilnosti, porast troškova, porast zaduženosti, pojava gubitka u poslovanju i drugi pokazatelji koji odražavaju loše performanse preduzeća. U zavisnosti od ozbiljnosti situacije u kojoj se privredni subjekt nalazi korporativni menadžent je u prilici da bira između različitih strategija kontrakcije i strategija zaokreta. Moguće strateške opcije u okviru strategije kontrakcije su: strategija dezinvestiranja, strategija žetve, strategija likvidacije. Za razliku od strategija rasta, koje su usmerene na postizanje rasta i razvoja, strategije kontrakcije i zaokreta su usredsređene na izlazak iz krize i oporavak preduzeća.

2. 6. Poslovna strategija

Poslovna strategija-strategija za nivo poslovnih jedinica (*Business level strategy*) predstavlja skup integrisani aktivnosti kojima privredni subjekt ostvaruje konkurentsku prednost na ciljnom tržištu. Poslovna strategija definiše osnovne akcije (načine) kojima preduzeće treba da izgradi i ojača svoju konkurentsku poziciju na odabranom ciljnom tržištu. Konkuretska prednost je: “prednost u odnosu na konkurenciju zadobijena ponudom veće vrednosti potrošačima, ili preko naplaćivanja nižih cena od konkurenata ili davanjem većih pogodnosti koje opravdavaju više cene.” [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Polazeći od načuna na koje preduzeće konkuriše na tržištu **Michael Porter** predlaže tri interno konzistentne **generičke strategije**, koje se mogu koristiti pojedinačno ili u kombinaciji, za kreiranje održive i odbranjive pozicije i nadmašivanje konkurencije na tržištu. To su: vođstvo u troškovima, diferenciranje i fokus. Kako je cilj marketinga da potrošačima isporuči veću vrednost od one koju nude konkurenti, bilo preko nižih cena ili davanjem većih pogodnosti za veću cenu, mnogi autori *generičke strategije* podvode i pod **konkurentske marketin strategije** odnosno *strategije konkurentskog pozicioniranja*.

“Osnova koncepta u generičkim strategijama je da je konkurentska prednost srce svake generičke strategije, a ostvarenje konkurentske prednosti zahteva da preduzeće vrši izbore o tipu konkurentske prednosti koju namerava da ostvari i širine konkurencije u kojoj želi da je ostvari.” [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)]. Strategije vođstva u troškovima i diferenciranja traže konkurentsku prednost u okviru jedne grane (šireg tržišta), dok strategije fokusiranja nastoje da postignu konkurentsku prednost na jednom ili manjem broju užih tržišnih segmenata.

| | | Konkurentska prednost | |
|--------------------|------|--------------------------|-----------------------------------|
| | | Niži troškovi | Viši troškovi |
| Opseg konkurencije | Širi | 1. Vođstvo u troškovima | 2. Diferencijacija |
| | Uži | 3A. Troškovna usmerenost | 3B. Usmerenost na diferencijaciju |

Slika 7. Tri generičke strategije (19)

I Strategija vođstva u troškovima se odnosi na postizanje nižih troškova u odnosu na konkurenciju u jednoj grani, bez smanjenja kvaliteta proizvoda i pogodnosti ponude. Vođstvo u troškovima znači da privredni subjekt proizvodi proizvode ili pruža usluge sa najnižim troškovima u grani. Niski troškovi ne znače jeftin, nisko kvalitetan proizvod. "Niska cena povezana sa niskim kvalitetom je element strategije diferenciranja. Niski troškovi zato ne znače neophodno jeftino i preduzeće koje sledi strategiju vođstva u troškovima se obično pre nalazi u gornjem delu tržišta po vrednosti a ne u donjem delu." [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)]. Preduzeća koja primenjuju ovu strategiju nastoje da uz postizanje najnižih mogućih troškova u grani ponude proizvode zadovoljavajućeg kvaliteta po prosečnoj ceni što za rezultat ima nadprosečan profit u grani. Takav pristup daje brojne pogodnosti štiteći preduzeće od svih *pet konkurentskih sila*: opasnost od ulaska novih konkurenata opasnost od alternativa, pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca, i rivalitet između postojećih konkurenata.

- Niski troškovi znače da preduzeće putem cene može uspešno da se odbrani od ulaska novih *konkurenata* (niski troškovi predstavljaju barijeru za ulazak novih konkurenata u granu), od smanjenja cena postojećih konkurenata i *alternativnih proizvoda (supstituta)* ali i da konkurente napada i da niskom cenom deluje ofanzivno na tržištima koja su cenovno osetljiva i tako ostvari veće tržišno učešće, prodaju i nadprosečan profit.
- Zbog niskih troškova se smanjuje *pregovaračka moć kupaca*. Pozicija niskih troškova brani firmu od snažnih kupaca, jer kupci mogu iskoristiti snage za smanjenje cena samo do nivoa sledećeg najučinkovitijeg konkurenta. "[Porter (1998) (29)].
- Niski troškovi pružaju odbranu od moćnih dobavljača pružanjem veće fleksibilnosti za rešavanje povećanih troškova inputa.

Strategija vođstva u troškovima zahteva da preduzeće proceni svoje troškove i rezultate u svakoj od aktivnosti u *lancu vrednosti*, uporedi ih sa onim od konkurenata i identifikuju načine da performanse unapredi i troškove smanji uspešnije od konkurenata. „Kada je

kompanija u mogućnosti da određene aktivnosti izvodi bolje od svoje konkurencije, može postići konkurentsku prednost.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Kako bi se zadobila konkurentna prednost u nižim troškovima potrebno je identifikovati *izvore troškovne prednosti*, koji u velikoj meri zavise od strukture grane. Izvori troškovne prednosti su vezani za: povoljan pristup sirovinama-niske troškove nabavke; bolje korišćenje kapaciteta; ekonomiju obima-niske troškove proizvodnje; niske troškove radne snage, smanjenje troškova R&D, otpreme, plasmana-marketinga i prodaje, usluga dr. Kako bi se troškovi smanjili potrebna su velika ulaganja u oblasti proizvodnje: „Potrebno je razvijanje proizvoda koji su jednostavni za proizvodnju, održavanje široke linije srodnih proizvoda za širenje troškova i usluživanje glavnih grupa kupaca kako bi se ostvario obim. Zauzvrat, implementiranje strategije niskih troškova, zahteva velika kapitalna ulaganja u najsavremeniju opremu, agresivno formiranje cena, i početne gubitke radi izgradnje tržišnog učešća.“ [Porter (1998) (29)]. Prema tome vođstvo u troškovima može da se ostvari identifikovanjem izvora troškova, pronalaženjem načina da se troškovi smanje i uspostavljanjem bolje kontrole troškova od konkurenata.

Iako strategija vođstva u troškovima ima brojne pogodnosti njen najveći rizik se ogleda u tome da izvori troškovne prednosti nisu svojstveni samo za jedno preduzeće već za sve privredne subjekte koji posluju u okviru iste grane i konkurenti relativno lako mogu iskopirati strategiju redukcije troškova preduzeća. Kako bi se rizik prevazišao potrebno je stalno iznova pronalaziti nove načine smanjenja troškova.

II Strategija diferenciranja podrazumeva postizanje konkurentne prednosti u grani putem kreiranja jedinstvene ponude proizvoda i usluga, koja za potrošače ima posebnu vrednost a koju konkurencija ne može lako da imitira. „Strategija diferenciranja podrazumeva odabir jednog ili više kriterijuma za izbor koje koriste mnogi kupci u jednoj grani. Firma se zatim pozicionira na jedinstven način, tako da ispunjava ove kriterijume.“ [Jobber, Fahy (2005) (15)]. Diferenciranje – odvajanje ponude preduzeća od ponuda konkurenata, predstavlja razlog zbog kojeg kupci biraju različite marke proizvoda. Ponuda preduzeća može da se diferencira prema proizvodu, uslugama, osoblju i imidžu i na osnovi jednog ili većeg broja diferencijalnih faktora.

- Preduzeće može da diferencira svoje proizvode u pogledu svojstava kao što su kvalitet, performanse, funkcionalnost, trajnost, bezbednost, udobnost, stil, dizajn i sl.
- Preduzeće, kao dodatak diferenciranja svog fizičkog proizvoda, može da diferencira usluge koje idu uz proizvod. Preduzeće se može diferencirati u pogledu brze, pouzdane i pažljive isporuke proizvoda, efikasne ugradnje, usluga popravke i održavanja(servisa), obuke korisnika, pružanja saveta i drugih informacija kupcima.
- Preduzeće može da stekne konkurentnu prednost zapošljavanjem i obučavanjem boljih radnika nego što to rade njegovi konkurenti. Kako bi se to postiglo potrebno je pažljivo odabrati ljude koji će kontaktirati sa potrošačima, pružiti dobru obuku i obezbediti adekvatnu motivaciju kadrova. Osoblje mora biti kompetentno, ljubazno, da sa potrošačima jasno komunicira i brzo reaguje na njihove zahteve i probleme.
- „Čak i kada konkurentne ponude izgledaju isto, kupci mogu da primete razliku zavisno od imidža kompanije ili imidža marke. Iz tog razloga kompanije rade na

stvaranju imidža po kojem se razlikuju od konkurencije.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Diferenciranje (jedinstvenost) treba da se zasniva na onim atributima proizvoda koji su značajni (vredni) za kupce a koje konkurencija teško može da imitira. U današnjim uslovima poslovanja gde konkurencija na sve moguće načine gleda kako da tuđi uspeh na tržištu iskopira ili unapredi jako je teško ostvariti dugoročne diferencijalne prednosti. Upravo iz tog razloga većina savremenih preduzeća ima kratkotrajne diferencijalne prednosti. Rešenje za njih je da stalno uvode nove pogodnosti ponude (diferencijalne prednosti) i iznenađuju konkurenciju tako da ona ne može na vreme da odreaguje. Južnokorejska kompanija Samsung to čini tako što stalno izbacuje nove generacije pametnih uređaja koje u odnosu na predhodne imaju revolucionarne karakteristike i postavljaju nove standarde u industriji koje ostali pokušavaju da slede.

Diferenciranje daje kupcima razlog da preferiraju jednu marku proizvoda u odnosu na druge, a proizvođačima mogućnost da formiraju premijumske cene i prodaju veće količine proizvoda. Diferenciranje je uspešno ukoliko je cena koja se kupcima naplaćuje veća od troškova diferenciranja.

Prednosti diferenciranja su :

- Da se kroz stvorenu lojalnost potrošača preduzeće uspešno može zaštititi od konkurenata; lojalnost potrošača je dobrobrana protiv konkurencije od supstituta;
- Smanjuje se pregovaračka moć kupaca jer nema uporedivih alternativa, te su manje osetljivi na cenu;
- „Može se povećati stopa dobiti jer postoji sposobnost da se zaračunava veća cena. Ostvarivanje veće stope dobiti omogućava preduzeću da izađe u susret jakim dobavljačima – troškovi inputa se mogu nešto povećati.“ [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)].

Mogućnosti diferenciranja u velikoj meri zavisi od strukture grane. Iako diferenciranje može biti teže izvodljivo u pojedinim granama, kreativni privredni subjekti pokazuju da svako tržište može biti diferencirano. Tako iako naftna industrija ne nudi velike mogućnosti diferenciranja kompanija Royal Dutch Shell je uspela da kupovinu goriva na svojim pumpama pretvori u prijatno iskustvo, mesto gde se može napraviti kratka pauza, nešto pojesti i popiti i otići u toalet.

III Strategija fokusa (usredsređenost) podrazumeva zadobijanje i održavanje konkurentne prednosti na jednom tržišnom segmentu ili manjem broju užih tržišnih segmenata, bilo diferenciranjem da bolje zadovolji potrebe ili nižim troškovima u opsluživanju tržišta ili na oba načina. „Bazična pretpostavka strategije usredsređenosti je da je preduzeće sposobno da opslužuje usko tržište efektivnije i efikasnije nego ona preduzeća koja konkurišu na celom tržištu.“ [Živković, Jelić, Popović, Muhić (2004) (19)]. Preduzeća koja primenjuju strategiju fokusa se usredsređuju na jedan ili manji broj užih tržišnih segmenata (tržišnih niša) čije specifične potrebe dobro upoznaju i konkurentsku prednost postižu diferenciranjem ponude i ili vođstvom u troškovima. U tom smislu razlikuju se strategije fokusiranog diferenciranja i strategija fokusiranog

vođstva u troškovima. Odluka o tome da li ponuditi nižu cenu ili diferenciran proizvod po višoj ceni zavisi od specifičnih potreba segmenta i resursa i sposobnosti preduzeća.

Preduzeća koja primenjuju ovu strategiju su usko specijalizovana i usredsređuju svoje napore na dobro zadovoljenje posebnih potreba užih segmenta. To su obično manja i preduzetnički orijentisana preduzeća zainteresovana za opsluživanje jednog ili manjeg broja užih segmenata. Usredsređenost preduzeća na specifične potrebe manje grupe kupaca daje mogućnost da se ostvari i nadprosečan profit u grani.

U novije vreme se javljaju privredni subjekti koji poseduju takve sposobnosti da konkurentsku prednost na tržištu ostvaruju kombinujući strategiju vođstva u troškovima sa difrenciranjem. To su preduzeća koja uspevaju da sa niskim troškovima isporuče visoko vredne, jedinstvene proizvode. Uspešan način da se tako nešto ostvari jeste da se u poslovanju prihvati Japanska filozofija kontinuiranog unapređenja **Kaizen**: “Kaizen je pristup stalnom, inkrementalnom poboljšanju. Poreklo reči je japansko i znači promenu (Kai) na bolje (zen)...Kaizen je filozofija razvijena kako bi se poboljšali proizvodni procesi i jedan je od elemenata koji su doveli do uspeha Japanske proizvodnje kroz visok kvalitet i niske troškove.”(30)

2. 7. Funkcionalna strategija

Funkcionalna strategija - strategija za nivo poslovnih funkcija (*Functional level strategy*) predstavlja plansku odluku kojom se definiše način ostvarivanja ciljeva i zadataka unutar pojedinih funkcionalnih područja. “Funkcionalne strategije su relativno kratkorošne aktivnosti koje obavlja svako funkcionalno područje radi implementacije dugoročnih strategija na korporativnom i nivou poslovnih jedinica. Svako funkcionalno područje sadrži skup strateških odluka, koje su povezane i moraju biti konzistentne sa ukupnom strategijom kompanije.” [Mitchell, (2009) (28)].

Kako bi se ostvarili operativni ciljevi a tako i ciljevi višeg nivoa potrebno je formulisati strategije za svaku poslovnu funkciju. Osnovna funkcionalna područja odnosno poslovne funkcije su: marketing, finansije, računovodstvo, proizvodnja, ljudski resuri, istraživanje i razvoj. U tom smislu razlikujemo marketing strategije, strategije finansija i računovodstva, strategije proizvodnje, ljudskih resursa i istraživanja i razvoja. Marketin strategija nije sama po sebi dovoljna za postizanje ciljeva poslovne jedinice već odeljenje marketinga mora da saraduje sa ostalim odeljenjima i usaglašava svoje delovanje sa njima. Sve funkcije u preduzeću su važne i ni jedna nema prednost.

Za razliku od pojedinaca koji tvrde da je marketing glavna funkcija preduzeća, napredni marketing stručnjaci stavljaju potrošača, a ne svoje odeljenje u središte preduzeća. Ovo iz razloga što privredni subjekti ne mogu bez potrošača, te je ključni zadatak privući i zadržati potrošače. Kako je zadatak marketinga upravo da privuče i zadrži potrošače i sa njima razvija profitabilne odnose može se reći da ima vodeću ulogu u postizanju satisfakcije potrošača, ali se ona može ostvariti jedino obostranom saradnjom svih funkcija. Marketing usmerava ostale poslovne funkcije koje bi zajedno trebalo da rade na identifikovanju, predviđanju i zadovoljavanju potreba potrošača koji se nalaze u središtu poslovnih interesovanja preduzeća.

Tabela 5. Funkcionalne strategije

| | |
|-----------------------------------|---|
| Marketing strategija | Segmentacija tržišta, izbor ciljnog tržišta, pozicioniranje, marketing miks |
| Finansijska strategija | Struktura kapitala, akvizicija kapitala, alokacija kapitala, politika dividendi, upravljanje aktivom |
| Strategija proizvodnje | Planiranje proizvodnje, lokacija postrojenja, kontrola kvaliteta, upravljanje resursima, odnosi sa dobavljačima |
| Strategija istraživanja i razvoja | Razvoj proizvoda, razvoj proizvodnje |
| Strategija ljudskih resursa | Politika regrutovanja, selekcije, obuka, evaluacija i promocija osoblja, politika kompenzacija |

III. MARKETING PLANIRANJE I MARKETING PLAN KAO PROIZVOD MARKETING PLANIRANJA

3. 1. Marketing planiranje i marketing plan

Korporativni strateški plan određuje poslove kojima će se preduzeće baviti i ciljeve za svaki od njih. Dalje se unutar svake poslovne jedinice i u okviru marketing sektora vrši detaljnije planiranje i za svaki proizvod, liniju proizvoda i marku formira *marketing plan* zajedno sa ostalim *funkcionalnim planovima* koji podržavaju strateški plan preduzeća. „Unutar strateškog plana organizacije postoje marketinški planovi za svaki posao, proizvod ili marku. Neophodno je imati niz odvojenih planova zato što se čak i unutar dobro usredsređene firme različite vrste proizvoda mogu suočiti sa znatno različitim okolnostima.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Marketing plan je rezultat procesa marketing planiranja. „Marketing planiranje je proces na osnovu kojeg kompanije analiziraju okruženje i svoje sposobnosti, odlučuju o toku marketing akcija i primenjuju te odluke.“(1). „Planiranje na nivou marketinga kao poslovne funkcije (funkcionalno planiranje) je usmereno na razvijanje operativnog plana koji precizira akcije kojim se poslovni i divizionni strateški plan transformiše u taktički plan. U domenu je marketing menadžera. Akcenat je na stvaranju optimalne kombinacije marketing miksa za svaki proizvod ponaoson.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Marketing plan je sastavni deo ukupnog plana preduzeća i blisko je povezan sa ostalim funkcionalnim planovima. To je planski dokument koji detaljno ukazuje na situaciju u kojoj se preduzeće nalazi, posebno analizira potrošače, konkurenciju i ostale aktere i elemente okruženja, precizira ciljeve, marketing akcije, određuje raspodelu resursa i uključuje aspekt kontrole kojom se osigurava da se sredstva namenski troše i rezultati postižu u zadatom vremenskom periodu. „On je glavni instrument u usmeravanju i

korišćenju ukupnog marketing napora.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Osnovni elementi marketing plana su: izvršni rezime, marketinška revizija, SWOT analiza, marketing ciljevi, marketing strategija, finansije(budžet) i kontrola. Mnoge komponente marketing plana prisutne su i u strateškom korporativnom planu kao i planu poslovnih jedinica odakle proističu i u koje ulaze.

- **Izvršni rezime** - marketing plan treba da počne sa kratkim rezimeom glavnih ciljeva i preporukama plana. To je kratki pregled ciljeva, strategija i akcija uključenih u plan i njihovih očekivanih rezultata.
- **Postojeća tržišna situacija i trendovi**-marketing revizija donosi detaljne podatke o tržištu, potrebama potrošača, uspešnosti proizvoda, prodaji, troškovima, strategijama konkurenata i njihovom učešću na tržištu, distribuciji i drugim akterima makrookruženja. Na osnovu prikupljenih informacija se sprovodi SWOT analiza.
- **Misija i ciljevi** - „Ovde marketing menadžer definiše misiju, marketing i finansijske ciljeve i potrebe koje tržišna ponuda treba da zadovolji kao i konkurentsko pozicioniranje.“ [Kotler, Keller (2012) (12)]. U ovom delu marketing plana se određuju finansijski ciljevi poput tržišnog učešća, obima prodaje i profita i marketing ciljevi poput izgradnje svesti o proizvodu i marki, preferencija za marku.
- **Marketing strategija** - u ovom delu marketing plana marketing menadžer određuje široku marketing strategiju za postizanje marketing ciljeva.
- **Akcioni programi** - marketing strategija predstavlja osnovu za izradu akcionih programa koji predstavljaju taktičku razradu marketing strategije. Njime se određuju zadaci, aktivnosti, odgovornosti, vreme za njihovo izvršavanje i potrebna sredstva. Na primer,, menadžer želi da poveća unapređenje prodaje kao ključnu strategiju za osvajanje tržišnog učešća. Plan akcija za unapređenje prodaje trebalo bi da sadrži posebne ponude i datume kada će one biti ponuđene, spisak trgovačkih sajmova na koje se firma prijavila, nova mesta za izlaganje proizvoda i druge promotivne aktivnosti. Plan aktivnosti pokazume kada će se one odvijati, kada će biti revidirane i završene.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Akcioni planovi omogućavaju menadžeru da sastavi propratni budžet za marketing.
- **Kontrola** - u ovom delu marketing plana se određuje način na koji će se pratiti realizacija plana i strategije.

U praksi je izrada marketing plana veoma složena. „Kompleksnost je pojačana činjenicom da je proces u osnovi iterativan pri čemu se planer neprekidno mora vraćati na ranije faze u analizi i planiranju kako se konačni planovi počinju pojavljivati.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)].

Marketing plan se razvija na dva nivoa - strateškom i taktičkom nivou. **Strateškim marketing planom** se definišu ciljna tržišta i određuje predlog vrednosti (odnos pognodnosti ponude i njene cene) na osnovu analize najboljih tržišnih prilika dok se **taktičkim marketing planom** definiše način korišćenja instrumenata marketing miksa odnosno razrađuje marketing taktika.

3. 2. Marketing strategija

„Termin „Strategija“ ima široku primenu u opisivanju naizgled beskonačnog broja marketing aktivnosti. Danas, sve u vezi poslovanja izgleda mora imati prefiks „strateško“. Postoji strateško određivanje cena, strateško (ciljno) tržište, strateško oglašavanje, a verovatno čak i strateška strategija.“ [Schnaars (1998) (31)]. **Marketing strategija** je jedan od najsloženijih i najznačajnijih savremenih marketing koncepata. Njena složenost ogleda se u činjenici da se odnosi na gotovo svaki aspekt, element i marketing aktivnost, a značaj u tome da je usmerena na zadovoljavanje potreba važnih grupa potrošača, da se njome zadobija konkurentna prednost na tržištu i da doprinosi postizanju strateških ciljeva preduzeća.

Imajući u vidu njen značaj i složenost javlja se i problematika definisanja pojma marketing strategije. Naime, iako često upotrebljavan termin, među vodećim stručnjacima iz oblasti marketinga ne postoji opšti konsenzus u pogledu definisanja marketing strategije.

- **Momčilo Milisavljević** marketing strategiju definiše jednostavno kao: „način ostvarivanja marketing ciljeva preduzeća.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević
- (2012) (9)]. U istoj knjizi autor **Mirjana Gligorijević** navodi: „Marketing strategija je racionalno reagovanje organizacije na zbivanja na domaćem i međunarodnom tržištu...Marketing strategija se definiše polazeći od marketinga kao poslovne koncepcije čiji su elementi potrebe, integralnost napora da se zadovolje i satisfakcija nosioca potreba uz ostvarenje ciljeva polovanja...Predpostavka racionalnosti marketing strategije je dobra definisanost potreba pojedinih tržišnih segmenata, izbor ciljnih segmenata i stvaranje marketing miksa za svaki tržišni segment.“(3)
- **O.C.Ferrel** i **Michael D. Hartline** daju sledeću definiciju: “Marketing strategija uključuje izbor specifičnog ciljnog tržišta i donošenje odluka koje se tiču osnovnih elemenata proizvoda, cene, promocije i distribucije kako bi se zadovoljile potrebe potrošača na tom tržištu.“ [Ferrell, Hartline, Luicas, Luck (1991) (32)]
- Na sajtu **American Marketing Association** nalazi se sledeća definicija ovog pojma: „Izjava (implicitna ili eksplicitna) o tome kako će marka ili linija proizvoda postići svoje ciljeve. Strategija pruža osnove za odluke i smernice u pogledu varijabli kao što su segmentacija tržišta, identifikacija ciljnog tržišta, pozicioniranje, elementi marketing miksa i troškovi. Marketing strategija je obično sastavni deo poslovne strategije koja daje opšti pravac za sve funkcije.“(5)
- **Philip Kotler** navodi sledeće: „Marketing strategija je marketinška logika kojom se poslovna jedinica nada da će postići svoje marketinške ciljeve. Ona pokazuje kako se strategije za ciljna tržišta i pozicioniranje temelje na diferencijalnim prednostima kompanije...ima tri nezavisna dela: segmentiranje tržišta u grupe koje mogu biti uslužene, način razvoja profitabilnih odnosa sa tim potrošačima i strategija za postupanje sa konkurentima.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. U knjizi, *Marketing Management*, Kotler daje sledeću definiciju: „Marketing strategija je način na koji marketing funkcija organizuje svoje aktivnosti kako bi ostvarila profitabilni rast prodaje na nivou marketing miksa.“ [Kotler, Keller (2012) (12)].

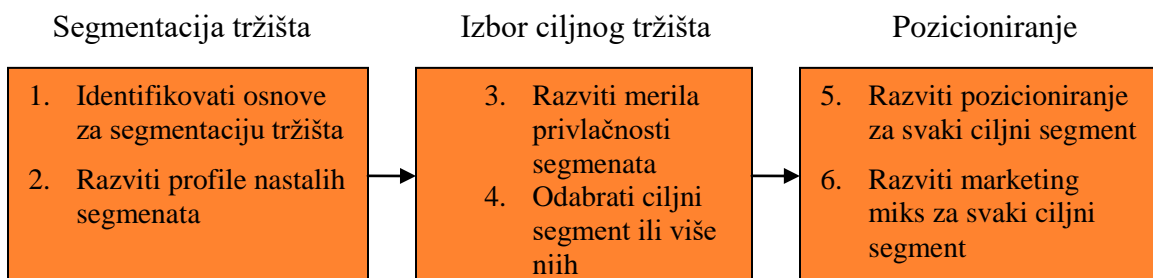
- **Geoff Lancaster i Lester Massingham** daju možda najpotpuniju definiciju pojma „Marketing strategija kompanije je osnova na kojoj se donose operativne odluke i postižu korporativni i marketinški ciljevi za period određen planom... (ovaj) Strateški element marketing plana se usredsređuje na odabir ciljnih tržišta, strategije pozicioniranja kao i planiranje i implementaciju elemenata marketing miksa koji uključuje proizvod, cenu promociju i distribuciju a u slučaju usluga i elemente ljudi, proces i fizička sredina.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)].

Marketing strategija je funkcionalna strategija koju formuliše marketing menadžer u skladu sa poslovnom i korporativnom strategijom, radi postizanja marketing ciljeva preduzeća. Marketing strategija obuhvata: segmentaciju tržišta, izbor ciljnog tržišta, pozicioniranje i odluke o marketing miksu. Marketing strategija počinje sa *segmentacijom* sveukupnog tržišta na tržišne segmente, kao zasebne grupe potrošača koje imaju zajedničke karakteristike i koje mogu da zahtevaju posebne proizvode ili marketing miksove. S obzirom na složenost ljudskog bića, postoji mnogo načina na koje se tržište može segmentirati, pa pronalazak novog načina segmentacije tržišta i novih segmenata može biti potez koji će doneti uspeh na tržištu. *Odabir ciljnih tržišta* uključuje vrednovanje privlačnosti identifikovanih tržišnih segmenata i izbor jednog ili više njih koje će preduzeće opsluživati. Ovde preduzeće identifikuje proizvode konkurenata, procenjuje i analizira trenutnu vrednost prodaje, budući rast tržišta, vrednuje svoju snagu u odnosu na konkurenciju i razmatra koliko segmenata može opsluživati sa učinkom. Nakon što preduzeće odabere segmente na koje želi da se usmeri, mora da odluči koju poziciju želi da zauzima na tim segmentima. Pozicija proizvoda je mesto koje proizvod zauzima u svesti potrošača i na tržištu. *Tržišno pozicioniranje* daje proizvodu jasno zasebno i poželjno mesto u svesti potrošača i na tržištu u poređenje sa konkurentskim proizvodima. Pozicioniranje se zasniva na diferenciranju i predstavlja razlog zašto potrošači biraju različite marke proizvoda. Ako se proizvod preduzeća doživljava potpuno istim kao proizvodi konkurenata, potrošači nemaju razlog da ga kupe, te tržišno pozicioniranje može biti ključ uspeha. Marketari planiraju pozicije koje odvajaju njihove proizvode od proizvoda konkurenata i koje im daju najveću stratešku prednost na ciljnim tržištima. Tržišno pozicioniranje predstavlja osnovu za dizajniranje marketing miksa. Dizajniranje marketing miksa uključuje izgrađivanje taktičkih detalja strategije pozicioniranja. *Marketing miks* je jedan od dominantnih koncepata savremenog marketinga. To je skup taktičkih marketing instrumenata kojima marketing menadžeri upravljaju i kombinuju kako bi proizveli željenu reakciju na ciljnom tržištu. Marketing miks se sastoji iz svega što preduzeće može da učini kako bi uticalo na potražnju za svojim proizvodima. Marketing menadžeri bi trebalo da naznače posebne strategije za elemente marketing miksa na svakom ciljnom tržištu. U oblasti marketing miksa menadžeri donose niz odluka u procesu identifikovanja, anticipiranja i zadovoljavanja potreba potrošača. Te odluke se tiču planiranja i razvoja proizvoda, određivanja cene, izbora promotivnog miksa i odabira najefikasnijeg kanala distribucije. Na kraju, osim što treba da zadovoljava potrebe potrošača, marketing strategija ima za cilj i obezbeđivanje konkurentске prednosti za preduzeće, njegove poslovne jedinice i njihove proizvode. Ono mora neprestano da prati i analizira svoju konkurenciju, te da razvija konkurentске marketing strategije koje ga efikasno pozicioniraju u odnosu na konkurentska preduzeća i daju mu konkurentsku prednost na izabranom ciljnom tržištu. Osmišljavanje *konkurentске marketing strategije* započinje sa analizom konkurencije.

Preduzeće najpre identifikuje glavne konkurente, zatim prikuplja podatke o ciljevima, strategijama, prednostima i slabostima i uobičajenim reakcijama konkurencije. Mora neprestano da upoređuje svoje proizvode, cene, kanale i reklame sa onima koje ima neposredna konkurencija. Na osnovu tih informacija, preduzeće bira konkurente koje će napasti ili izbegavati. Kada su glavni konkurenti identifikovani i vrednovani preduzeće mora da izradi konkrentske marketing strategije koje će njegovu ponudu najbolje pozicionirati u odnosu na konkurenciju. Preduzeće može lansirati efikasne marketing kampanje protiv svojih konkurenata i pripremiti snažnu odbranu od radnji koje preduzimaju konkurenti. Michael Porter predlaže tri osnovne generičke strategije za postizanje konkurentske prednosti, strategiju vođstva u troškovima, strategiju diferenciranja i strategiju fokusa/usredstreenosti.

3. 3. Ciljni marketing

Sušтина marketing koncepta je zadovoljavanje potreba potrošača bolje nego što to čini konkurencija. Međutim, potrošača je mnogo, njihove potrebe i zahtevi su razliti a privredni subjekti nisu u stanju da opslužuju sve potrošače sa jedinstvenom ponudom. Iz tog razloga se mnoga preduzeća sa masovnog marketinga sve više okreću ciljnom marketingu. „Danas malo kompanija koristi masovni marketing. Umesto toga praktikuju ciljni marketing-identifikovanje tržišnih segmenata, izbor jednog ili više njih i razvijanje proizvoda i marketinških miksova koji su prilagođeni svakome od njih.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Na taj način privredni subjekti mogu da razvijaju pravi proizvod za svako ciljno tržište, prilagode njegovu cenu, kanale distribucije i promociju i tako uspešnije i delotvornije zadovolje potrebe ciljnog tržišta. Umesto da pokušavaju da zadovolje potrebe svih kupaca a da pritom ne zadovolje nikoga u potpunosti, privredni subjekti se okreću ciljnom marketingu gde usmeravaju marketing napore na grupe kupaca koji imaju najveći interes za kupovinu. Ciljni marketing obuhvata tri faze, to su: segmentacija tržišta, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje. **Segmentacija tržišta** predstavlja proces podele tržišta na zasebne grupe kupaca koje imaju zajedničke karakteristike i koje bi mogle da zahtevaju posebne proizvode ili marketing miksove. Privredni subjekti identifikuju različite načine segmentiranja tržišta i razvijaju profile nastalih tržišnih segmenata. **Izbor ciljnog tržišta** obuhvata vrednovanje privlačnosti identifikovanih tržišnih segmenata i izbor jednog ili više njih. **Pozicioniranje** je proces oblikovanja ponude preduzeća kojim se postiže da potrošači jasno razlikuju i prepoznaju mesto koje poroizvod odnosno marka preduzeća zauzima na tržištu u odnosu na konkurenciju.



Slika 8. Glavni koraci ciljnog marketinga (1)

3. 3. 1. Segmentacija tržišta

Privredni subjekti koji se bave poslovanjem na *tržištima potrošača* i na *poslovnim tržištima* znaju da ne mogu da privuku i zadovolje sve kupce na tim tržištu odnosno ne sve kupce na isti način. Kupaca je mnogo, široko su razbacani i razlikuju se prema svojim potrebama, zahtevima i kupovnoj praksi. Sa druge strane privredni subjekti se u velikoj meri razlikuju prema svojim mogućnostima opsluživanja različitih tržišnih segmenata. Budući da imaju jedinstvene potrebe i želje svaki kupac je potencijalno odvojeno tržište. U idealnom slučaju prodavac bi izradio odvojeni marketing program za svakog kupca. Međutim, iako neka preduzeća uspevaju da opslužuju kupce individualno, druga se suočavaju sa velikim brojem manjih kupaca i prilagođavanje ponude svakom individualnom kupcu bi bilo neizvodljivo. Iz tog razloga mnogi privredni subjekti koriste segmentaciju tržišta kako bi grupisali kupce sa sličnim potrebama i za njih razili posebne proizvode i marketing programe.

Segmentacija tržišta predstavlja proces podele tržišta na zasebne grupe kupaca (tržišne segmente) koje imaju zajedničke karakteristike i koje bi mogle da zahtevaju posebne proizvode ili marketing miksove. Segmentacija tržišta se nalazi u središtu strateškog marketinga jer na osnovu nje marketari razumeju svoja tržišta i razvijaju strategije za opsluživanje odabranih kupaca bolje od konkurencije.

Postoji više razloga zašto je dobro da preduzeća segmentiraju svoja tržišta. Pre svega, segmentacija omogućava preduzeću da poveća svoj profit iz razloga što su mnogi kupci spremni da plate premijum cenu za proizvode i usluge koji odgovaraju njihovim potrebama. Drugo, preko segmentiranja tržišta preduzeća mogu da pronalaze prilike za razvoj i da proširuju svoje linije proizvoda. Treće, neka preduzeća nisu u stanju da se efektivno nadmeću na velikim segmentima na kojima vlada jaka konkurencija a segmentacija im omogućava da identifikuju uže tržišne segmente koje najefikasnije mogu da opslužuju i ostvaruju najbolje rezultate.

3. 3. 1. 1. Segmentacija tržišta finalnih potrošača

Kriterijumi za segmentaciju tržišta finalnih potrošača se mogu podeliti na četiri glavne grupe: bihejvioristički, psihografski, geografski i demografski.

I Bihejvioristička segmentacija se koristi za identifikovanje razlika u ponašanju potrošača na osnovu kriterijuma kao što su očekivane koristi, prilike za kupovinu, status privreženosti, status korisnika, stopa korišćenja i dr.

- *Očekivane koristi*-segmentacija prema koristima podrazumeva podelu tržišta na grupe kupaca prema koristima koje potrošači očekuju od proizvoda. Ova segmentacija omogućava da se razumeju razlozi zbog kojih ljudi kupuju proizvod što može da pomogne u pronalaženju poslovnih šansi.
- *Segmentacija prema prilikama* podrazumeva podelu tržišta na grupe prema prilikama u kojima potrošači obavljaju kupovinu i koriste proizvod.

- *Stratus privrženosti (lojalnosti)potrošača*-podrazumeva podelu kupaca u grupe zavisno njihovoj privrženosti proizvodu ili usluzi preduzeća. Mnoga preduzeća grupišu potrošače na osnovi stepena lojalnosti pa nakon toga usredsređuju marketing napotre na najlojalnije potrošače od kojih ostvaruju najveće rezultate. Ovde važi pravilo 80:20, po kome oko 80% prodaje nekog proizvoda potiče od 20% njegovih redovnih kupaca.

II Psihografska segmentacija podrazumeva podelu tržišta na grupe prema društvenom sloju, stilu života i karakteristikama ličnosti. Ova segmentacija polazi od pretpostavke da je ponašanje u kupovini povezano sa društvenim slojem, životnim stilom i karakteristikama ličnosti potrošača. Mnoga preduzeća kreiraju proizvode i usluge za posebne društvene slojeve, ugrađujući u njih karakteristike koje ih privlače. Segmentacija po životnom stilu teži da grupiše potrošače na osnovu njihovog načina života koji se odražava u njihovim aktivnostima, interesovanjima i mišljenjima. To im omogućava da na efikasniji način prilagode i predstave proizvode potrošačima. Marketing stručnjaci u segmentaciji tržišta koriste i kriterijume ličnosti dodajući proizvodima osobine koje odgovaraju ličnosti potrošača.

III Geografska segmentacija se zasniva na pretpostavci da ljudi koji žive u istom geografskom području (države, regioni, oblasti, gradovi i lokalne sredine) imaju slične potrebe, želje, preferencije i ukuse i da se one razlikuju od potreba i želja ljudi u drugim područjima. Preduzeće mora da donese odluku da li će da nastupi na jednom ili više geografskih područja i da prilagođava marketing miks prema različitim regionalnim ukusima i preferencijama.

IV Demografska segmentacija podrazumeva podelu tržišta na grupe potrošača prema godinama starosti, polu, veličini porodice, životnom ciklusu porodice, dohodku, zanimanju, obrazovanju, religiji, rasi i nacionalnosti. Demografski kriterijumi su najpopularnija osnova za segmentaciju tržišta iz razloga što su potrebe, želje, preferencije i mogućnosti potrošača usko povezane sa demografskim odlikama i što je demografske karakteristike lakše mogu identifikovati i meriti od većine drugih karakteristika.

Godine starosi se često koriste za grupisanje potrošača budući da se želje, ukusi i mogućnosti za kupovinu kod čoveka menjaju tokom njegovog života. *Pol* se kao kriterijum segmentacije koristi kod obuće, odeće, kozmetike, časopisa i dr. *Veličina porodice* i faza u njenom životnom ciklusu su važna segmentaciona varijabla koja se bazira na činjenici da se potrebe, želje razlikuju u pojedinim fazama životnog ciklusa porodice zbog razlika u finansijskoj situaciji i prioritetima potreba. *Dohodovna segmentacija* omogućava utvrđivanje tržišnih segmenata prema njihovim kupovnim mogućnostima.

3. 3. 1. 2. Segmentacija poslovnih tržišta

Poslovna tržišta se razlikuju od tržišta finalnih potrošača. Poslovna tržišta karakteriše relativno mali broj kupaca, količina koja se naručuje je velika i kupovine koje obavljaju organizacije su često komplikovane i riskantne. Kao kriterijumi segmentacije poslovnih

tržišta koriste se veličina organizacije, grana, geografska lokacija, kriterijumi za izbor i organizacija kupovine.

Veličina organizacije-u ovom slučaju segmentacija se vrši na osnovu veličine organizacije kupca. Velike organizacije se razlikuju od srednjih i malih organizacija po tome što imaju potencijal za veće narudžbine, njihov proces kupovine je formalniji i imaju posebne zahteve-popt popusta na količinu i zahteva za najvišu uslugu.

Grana-različite grane mogu imati specifične zahteve u kupovini proizvoda i njihovo poznavanje omogućava preduzeću da prilagodi svoju ponudu.

Geografska lokacija-razlike u kupovnoj praksi i očekivanjima između različitih geografskih područja mogu služiti kao osnova za određivanje različitih marketing strategija. "Kupovna praksa i očekivanja kompanija u Centralnoj i Istočnoj Evropi se značajno razlikuju od onih iz Zapadne Evrope." [Jobber, Fahy (2005) (15)].

Kriterijumi za izbor-ovde se segmentacija poslovnih tržišta vri na osnovu ključnih kriterijuma koje kupci koriste kada procenjuju ponude dobavljača. Jednoj grupi kupaca cena može biti najvažniji kriterijum za izbor, drugoj performanse, kvalitet i ostala svojstva proizvoda.

Organizacija kupovine-ovde se poslovni kupci grupišu na osnovu razlike između centralizovane i decentralizovane kupovine. „Centralizovana kupovina je povezana sa specijalistima za nabavku koji postaju eksperti za kupovinu jedne grupe proizvoda i koji su naročito zastupljeni u sektorima kao što je maloprodaja prehrambene robe.“ [Jobber, Fahy (2005) (15)].

Kako bi segmentacija bila uspešna potrebno je zadovoljiti pet kriterijuma: 1)Efektivnost-znači da se idetifikovani tržišni segment sastoji od kupaca čije su potrebe relativno homogene a različite od onih iz drugih segmenata; 2)Merljivost-znači da mora postojati mogućnost da se karakteristike kupaca u sementu lako razumeju i identifikuju; 3)Pristupačnost-preduzeće mora biti u stanju da razvije proizvode i marketing programe za identifikovane segmente; 4)Izvodljivost-preduzeće mora da ima resurse i sposobnosti potrebne za opsluživanje segmenta; 5)Profitabilnost-segmenti moraju biti dovoljno veliki da mogu doneti profit.

3. 3. 2. Izbor ciljnog tržišta

Osnovni cilj segmentacije tržišta je identifikovanje i izbor ciljnih tržišnih segmenata na koje će se usmeriti potencijali preduzeća. Kako svi segmenti ne pružaju iste mogućnosti preduzeću, ono mora da proceni njihovu privlačnost kao i svoju poslovnu snagu u odnosu na potrebe segmenta i konkurentsku situaciju.

Preduzeće mora da prikupi podatke o trenutnoj veličini tržišta, stopi rasta tržišta, zaradi unutar delatnosti, broju konkurenata i ostalim pokazateljima privlačnosti tržišta za različite segmente. Segment može imati poželjnu veličinu i rast a da još uvek nije privlačan sa stanovišta profitabilnosti. Iz tog razloga je potrebno sagledati nekoliko značajnih strukturalnih faktora koji utiču na dugoročnu privlačnost segmenta. Reč je o faktorima koje u *modelu pet sila* predlaže **Michael Porter** i koji određuju atraktivnost

grane. Preduzeće treba da oceni trenutne i potencijalne konkurente. Segment nije privlačan ukoliko na njemu postoji jaka konkurencija. Treba razmotriti i relativnu moć kupaca. Ukoliko kupci imaju jaku pregovaračku moć mogu da traže smanjenje cene, veći kvalitet proizvoda ili više usluga i da tako zavade konkurenciju. Sve te radnje smanjuju atraktivnost segmenta. Prisustvo alternativnih proizvoda isto može umanjiti atraktivnost i profitabilnost tržišnog segmenta pošto ovi proizvodi ograničavaju nivo cena. Na kraju, privlačnost zavisi i od relativne moći dobavljača. Segment je manje privlačan ako su dobavljači dovoljno moćni da podignu cene i smanje kvalitet naručene robe i usluga.

Kod izbora ciljnog tržišta preduzeće morada da uzme u obzir svoje ciljeve, veštine i sredstva potrebna za uspeh na tom segmentu. Najbolje je odbaciti segmente koji se ne uklapaju u dugoročne ciljeve preduzeća. Svaki segment ima određene uslove za uspeh. Ukoliko preduzeću nedostaju potrebne snage ono mora da ulaže u njihov razvoj. Čak i u slučaju da preduzeće ima potrebne snage, ono treba da upotrebi veštine i sredstva koja su superiorna onima koje ima konkurencija kako bi moglo zaista da osvoji tržišni segment. Preduzeće bi trebalo da uđe samo u one segmente u kojima može ponuditi superiornu vrednost i zadobiti prednost u odnosu na konkurenciju.

3. 3. 2. 1. Strategije targetiranja

Ciljno tržište se sastoji od grupa kupaca koji dele zajedničke potrebe ili karakteristike i koje preduzeće odlučuje da opslužuje. Preduzeće ili poslovna jedinica imaju ograničene resurse i često identifikuju više potencijalnih ciljnih tržišta nego što mogu da opsluže. Procena tržišnih segmenata ima za cilj da preduzeće izabere jedan ili više segmenata koje će opsluživati i na koje će usmeriti marketing napore. U izboru ciljnih tržišta mogu pomoći strategije targetiranja. Preduzeće mora da se opredeli za strategije targetiranja ciljnih tržišta koje moraju biti usklađene sa ciljevima, resursima i konkurentskim prednostima preduzeća. Strategije usklađivanja potencijala preduzeća sa potencijalom tržišta su: nediferencirani marketing, diferencirani marketing, koncentrisani marketing i kastomizirani marketing.

Nediferencirani marketing je strategija pokrivanja (targetiranja) tržišta u kojoj preduzeće odlučuje da zanemari razlike među tržišnim segmentima i da na čitavom tržištu nastupi sa jednom tržišnom ponudom. Razlog za takvu odluku može biti da analiza tržišta ne ukazuje na značajne razlike u karakteristikama kupaca koje bi imale implikacije za marketing strategiju. Nediferencirani marketing je pogodan za jednolične proizvode. Iz tog razloga, ponuda se usmerava na ono što je zajedničko u potrebama potrošača, a ne na ono što je različito u njihovim potrebama. Preduzeće dizajnira proizvod i marketing program koji privlači najveći broj kupaca. Sa jednom kombinacijom marketing miksa preduzeće nastoji da podmiri potrebe svih kupaca na tržištu. Ide se na jedan ili ograničeni broj proizvoda sa jednom markom, nastupa se sa jednom okvirnom cenom, koriste se masovni mediji za prenos propagandnih poruka i masovna distribucija.

Primenom ove strategije se ostvaruju značajne uštede u troškovima. Zahvaljujući uskoj liniji proizvoda smanju se troškovi proizvodnje, zaliha, transporta i troškovi oglašavanja. „Primarni cilj je ostvarenje značajnog obima prodaje radi ekonomije obima i troškovne

prednosti i to je glavni izvor konkurentne prednosti kod ove strategije.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Strategija nediferenciranog marketinga ima i svojih nedostataka. Najveća poteškoća je razviti takav proizvod ili marku koji će zadovoljavati potrebe svih potrošača. Preduzeća koja primenjuju nediferencirani marketing najčešće razvijaju ponudu koja je usmerena na najveće i najatraktivnije segmente na tržištu te su izložena intenzivnoj konkurenciji. Budući da nediferencirani marketing zanemaruje razlike u tržišnim segmentima postoji opasnost od konkurenata koji će pronaći način da iskoriste ove razlike. Na primer „Polo pepermint bombone bile su napadnute od strane konkurenata koji su ciljali na različite segmente pogodnosti: Extra Strong peperint bombone za ljude koji žele jak ukus i Cloreti kao osveživači daha.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

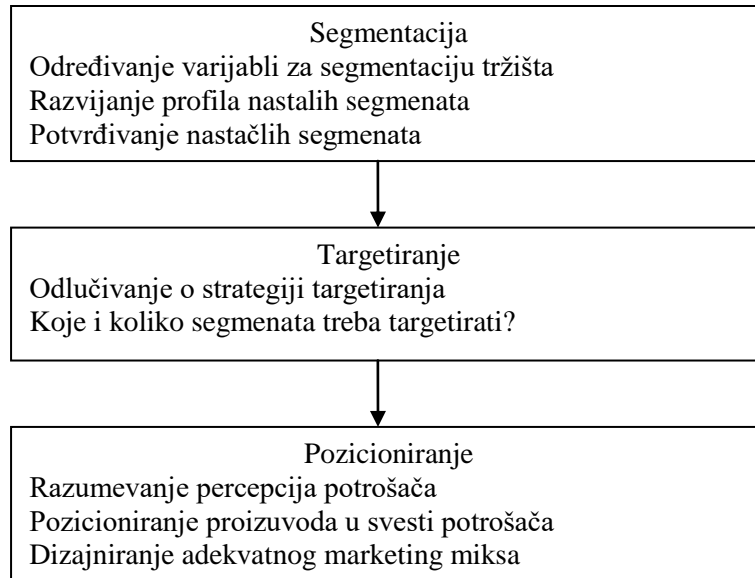
Diferencirani marketing je strategija pokrivanja tržišta u kojoj preduzeće odluči da se usmeri(targetira) na nekoliko različitih tržišnih segmenata i za svaki izrađuje posebne ponude-marketing mikseve. Ponudom različitih proizvoda i marketing programa potpunije se zadovoljavaju potrebe i zahtevi potrošača, postiže veća prodaja i bolja pozicija na svakom ciljnom tržištu. „Kompanija General Motors pokušava da proizvede automobil za svačiji novčanik, svrhu i ličnost. Nudeći varijacije proizvoda i marketinga, nada se većoj prodaji i jačoj poziciji unutar svakog tržišnog segmenta.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Za svaki segment se razvija proizvod, prilagođava cena, biraju se kanali distribucije i oblici promocije. Ova strategija je posebno prisutna i značajna u međunarodnom marketingu. Organizacija može vršiti prilagođavanje samo nekih instrumenata (npr. Promocije), nekoliko (npr. Distribucije i promocije), ili svih. Ova strategija je pogodna kada preduzeće raspolaže sa značajnim sredstvima, kada su potrebe i zahtevi potrošača različiti i kada postoji mogućnost diferenciranja proizvoda u pogledu stila, dizajna, atributa i drugih svojstava proizvoda.

„To što je kompanija identifikovala nekoliko segmenata na tržištu ne znači samo po sebi da ona treba sve da ih usluži.“ [Jobber, Fahy (2005) (15)]. **Koncentrisani (fokusirani) marketing** je strategija targetiranja tržišta u kojoj preduzeće odlučuje da targetira jedan tržišni segment ili tržišnu nišu uz pomoć jednog marketing miksa. Često mala preduzeća nemaju dovoljno resursa da se nadmeću u više od jednog segmenta. Razvijanjem ponude koja je usmerena na jedan segment ili nišu preduzeće izbegava konkurenciju sa većim privrednim subjektima koji opslužuju veće segmente. Koncentrisani marketing je privlačna strategija ukoliko su sredstva preduzeća ograničena i kada postoji jedan dobro definisan tržišni segment koji ima homogene zahteve. Konkurentska prednost se postiže specijalizacijom u proizvodnji, distribuciji i promociji.

„Zahtevi pojedinačnih kupaca na nekim tržištima su jedinstveni, a njihova kupovna moć dovoljno velika da se dizajniranje posebnog marketing miksa za svakog kupca može isplatiti.“(15) **Kastomizirani marketing** predstavlja orijentaciju na oblikovanje posebnih proizvoda i marketing programa prema potrebama i željama individualnih kupaca. Kastomizirani marketing se najčešće primenjuje na tržištu usluga, poslovnom tržištu a u novije vreme i na tržištu finalne potrošnje u vidu *masovnog prilagođavanja*.

3. 3. 3. Pozicioniranje

Pozicioniranje je jedan od najznačajnijih i najzahtevnijih aspekata marketinga. To je izazov sa kojim se suočavanju sve organizacije i predstavlja poslednju i ključnu etapu ciljnog marketinga, koja sledi posle segmentacije i izbora ciljnog tržišta.



Slika 9. Osnovni elementi segmentacije (35)

Pozicioniranje su popularizovali direktori reklamnih agencija **Al Ries** i **Jack Trout** 1980.godine u delu „Positioning: The Battle For Your Minds“. Prema njima „Pozicioniranje započinje sa proizvodom, komadom robe, uslugom, kompanijom, institucijom ili čak osobom...Ali pozicioniranje nije ono što činite proizvodu. Pozicioniranje je ono šta činite svesti verovatnog kupca. To jest, vi pozicionirate proizvode u svesti potencijalnog kupca.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

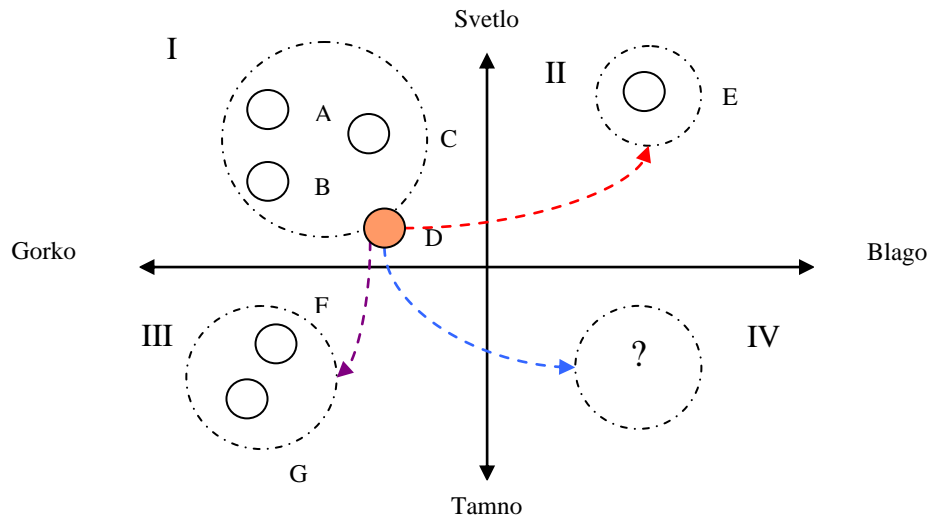
Pozicioniranje se može definisati na više načina:

- A. Ries i J. Trout: „Način na koji se diferencirate u svesti potencijalnih kupaca.“ [Ries, Traut (2001) (33)].
- „Čin dizajniranja ponude jedne kompanije tako da ona zauzima značajnu i jasno definisanu poziciju u svesti ciljnog kupca.“ [Jobber, Fahy (2005) (15)].
- **Zvonimir Pavlek** „Pozicioniranje je proces kojim se, posredstvom marketing miksa, utiče na percepciju potrošača o marki u odnosu prema drugim markama i alternativama.“(34)
- M. Gligorijević: “Definiše se kao akt oblikovanja ponude organizacije tako da ciljno tržište shvati i oceni gde je mesto organizacije u odnosu na konkurenciju. [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].
- P. Kotler „Smeštanje proizvoda na jasno zasebno i poželjno mesto u odnosu na konkurentne proizvode u glavama potrošača.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Definicije ukazuju da se pozicioniranjem utiče na percepcije potrošača, da se vrši u odnosu na konkurenciju a ostvaruje diferenciranjem i posredstvom marketing miksa. **Pozicioniranje** je proces oblikovanja ponude organizacije kojim se postiže da potrošači jasno razlikuju i prepoznaju mesto koje proizvod odnosno marka zauzima na tržištu u odnosu na konkurenciju. Tržišno pozicioniranje daje proizvodu jasno, zasebno i poželjno mesto na tržištu i u svesti potrošača u poređenju sa konkurentskim proizvodima u čemu se se ogleda značaj ovog procesa budući da ukoliko bi se proizvodi preduzeća doživljavali (percipirali) potpuno isto kao i proizvodi konkurenata, potrošači ne bi imali razloga da biraju između ponuđenih alternativa i kupuju njegove proizvode. Potrošači ne kupuju fizičke proizvode i obećane usluge nego koristi koje im isti pružaju. Na svakom tržištu ima dovoljno mesta za više različitih privrednih subjekta od kojih svaki može uspešno da zauzima različite pozicije. Recimo, iako svi proizvođači na tržištu luksuznih automobila teže pozicijama koje su broj jedan, pozicija švedskog proizvođača automobila Volvo je orijentisana na „bezbednost“, nemačkog Mercedesa na „luksuz“ dok BMW pozicionira svoje automobile u odnosu na „performanse“.

Tržišne pozicije proizvoda određuju potrošači svojim percepcijama na osnovu atributa proizvoda koji su za njih najznačajniji. „**Pozicija proizvoda** je način na koji je proizvod definisan od strane potrošača vezano za važne attribute-mesto koje proizvod zauzima u svesti potrošača u odnosu na konkurentske proizvode...Pozicija proizvoda je kompleksna mešavina percepcija, utisaka i osećanja koje potrošač ima za neki proizvod u poređenju sa proizvodima konkurencije.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. „Pozicioniranost proizvoda je mesto koje proizvod zauzima na tržištu, kako ga percipira(doživljava) relevantna grupa potrošača.“ [Dibb, Simkin (1991) (35)].

“Efektivno pozicioniranje se odvija u svesti kupca i odnosi na psihologiju i razumevanje kako ljudi percipiraju proizvode i brendove.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)]. Pozicioniranjem marketari nastoje da utiču na *percepcije* potrošača o marki - da kod potrošača izazovu pozitivne asocijacije i reakcije na proizvod odnosno marku. Kako bi se to postiglo najpre je potrebno razumeti postojeće percepcije potrošača. U tu svrhu marketari često primenjuju analitičku tehniku poznatu kao *perceptivna mapa/mapa pozicioniranja* koja predstavlja korisno sredstvo za određivanje pozicija marki na tržištu, kako ih vide ciljni potrošači, i planiranje strategije pozicioniranja. To je vizuelna prezentacija načina na koji potrošači percipiraju marku i njene konkurente, na osnovu atributa koji su za njih najbitniji. Perceptivne mape sadrže dimenzije (attribute, kriterijume) koje potrošači koriste prilikom odlučivanja o kupovini i na osnovu kojih percipiraju-određuju pozicije proizvoda, marki na tržištu. Marketari koriste perceptivne mape da: 1) identifikuju ključne attribute proizvoda u procesu odlučivanja potrošača, 2) sagledaju gde se neka marka pozicionira na osnovu tih atributa, 3) utvrde gde se marka nalazi u relaciji sa konkurentskim markama i 4) da otkriju potencijalne mogućnosti na tržištu (neispunjene tržišne segmente). Kako bi se odredile pozicije marki na tržištu putem dvodimenzionalne perceptivne mape uzimaju se najvažniji atributi koje potrošači koriste kada biraju između različitih marki proizvoda a zatim sprovodi kvantitativno marketing istraživanje u kome potrošači boduju svaku marku na osnovu ključnih atributa.



Slika 10. Perceptivna mapa marki piva

Na slici 7 je prikazana perceptivna mapa sedam marki piva. Kao najvažniji atributi po kojima se piva ocenjuju od strane potrošača uzeti su 1. *ukus*: gorko, blago pivo; 2. *boja*: svetlo, tamno pivo i po tim dimenzijama razlikuju se četiri tržišna segmenta. Najveći broj marki piva skoncentrisan je u najvećem (najatraktivnijem) segmentu I koji preferira svetlo pivo gorkog ukusa. Pivo marke D gubi tržišno učešće na ovom segmentu koji ga percipira niti kao svetlo niti kao naročito gorko pivo i pred nim se nalaze nekoliko mogućih strateških alternativa. Ono najpre može pokušati da se vrati na ovaj segment tako što će se korigovati proces proizvodnje, promeniti sastojci a u oglašavanju isticati kako je to pivo pravilnog odnosa svetle boje i gorčine. Marka piva D može zatim da ide na tržišni segment II i pozicionira se kao svetlo i blago pivo ili segment III i pozicionira se kao tamno i gorko pivo. Na kraju, može se istražiti i segment IV na kome još uvek nema konkurenata, što bi ovoj marki piva omogućilo da se potpuno diferencira u odnosu na konkurenciju. Pre nego što donese odluku na kom segmentu će konkurisati i pozicionirati svoju ponudu, proizvođač piva marke D mora da uzme u obzir troškove promene proizvoda i promene imidža, veličinu (atraktivnost) alternativnih tržišnih segmenata, njihove preferencije i konkurenciju koja je na njima zastupljena. „Nakon što se proceni pozicioniranje brenda, poslednji korak uključuje dizajniranje marketing programa koji će podržati strategiju pozicioniranja.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)].

Potrošači pozicioniranju proizvode sa ili bez pomoći marketing stručnjaka ali marketing stručnjaci ne žele da pozicije svojih proizvoda prepuste slučajnosti. Iz tog razloga oni planiranu pozicije koje će njihovim proizvodima dati najveću konkurentsku prednost na odabranim ciljnim tržištima i dizajniraju marketing mikseve za postizanje tih pozicija.

3.3.3.1. Diferenciranje i strategije pozicioniranja

U današnjim uslovima poslovanja često se dešava da dva ili više privredna subjekta žele da zauzmu istu poziciju na tržištu. „Pozicije su opisane promenljivama i unutar parametara koji su važni za kupce i koji su u osnovi od njih odbrani.“ [Dibb, Simkin

(1991) (35)]. Moguće pozicije odnose se na kvalitet, performanse, pouzdanost, trajnost, isplativost, cenu, vrednost, luksuz, stil i prestiž. Svaki privredni subjekt treba da ostvari željenu poziciju na ciljnom tržištu na svoj način tako što će diferencirati odnosno odvojiti svoju ponudu od ponuda konkurenata. Pozicioniranje stoga započinje sa diferenciranjem marketing ponude preduzeća od ponuda konkurenata, putem diferenciranja proizvoda, usuga, osoblja i imidža, tako da se potrošačima ponudi veća vrednost od one koju nude konkurenti.

Vrlo važna odluka sa kojom se preduzeće suočava prilikom pozicioniranja proizvoda je *na koliko i kojim* diferencijalnim prednostima će graditi željenu poziciju proizvoda i marke na ciljnom tržištu.

I Što se tiče broja diferencijalnih prednosti postoje dva pristupa. Prema jednom pristupu privredni subjekti bi trebalo da grade pozicije svojih proizvoda (marki) na ciljnom tržištu na jednom diferencijalnom faktoru. Potrebno je utvrditi najvažniji atribut proizvoda sa stanovišta ciljnih kupaca i na njemu graditi dominantnu poziciju na ciljnom tržištu. Na primer, jedna marka paste za zube pozicionira se tako što nudi zaštitu od karijesa, druga svež dah a treća belje zube. Prema drugom pristupu privredni subjekti bi trebalo da grade pozicije svojih proizvoda (marki) na ciljnom tržištu na većem broju diferencijalnih faktora. To je slučaj kada više privrednih subjekata žele da osvoje istu poziciju na osnovu istih atributa te je rešenje upotreba više od jednog diferencijalnog faktora. Tada proizvođač može izbaciti marku paste za zube koja pruža sve tri pogodnosti-zaštitu od karijesa, svež dah i belje zube.

II Što se tiče načina na koje preduzeće može da diferencira svoju ponudu od ponuda konkurenata postoje nekoliko alternativa. Ponuda preduzeća može da se diferencira prema proizvodu, uslugama, osoblju i imidžu.

- Preduzeće može da diferencira svoje proizvode u pogledu svojstava kao što su kvalitet, performanse, funkcionalnost, trajnost, bezbednost, udobnost, stil, dizajn i sl.
- Preduzeće, kao dodatak diferenciranja svog fizičkog proizvoda, može da diferencira usluge koje idu uz proizvod. Preduzeće se može diferencirati u pogledu brze, pouzdane i pažljive isporuke proizvoda, efikasne ugradnje, usluga popravke i održavanja(servisa), obuke korisnika, pružanja saveta i drugih informacija kupcima.
- Preduzeće može da stekne konkurentsku prednost zapošljavanjem i obučavanjem boljih radnika nego što to rade njegovi konkurenti. Kako bi se to postiglo potrebno je pažljivo odabrati ljude koji će kontaktirati sa potrošačima, pružiti dobru obuku i obezbediti adekvatnu motivaciju kadrova. Osoblje mora biti kompetentno, ljubazno, da sa potrošačima jasno komunicira i brzo reaguje na njihove zahteve i probleme.
- „Čak i kada konkurentske ponude izgledaju isto, kupci mogu da primete razliku zavisno od imidža kompanije ili imidža marke. Iz tog razloga kompanije rade na stvaranju imidža po kojem se razlikuju od konkurencije.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Dobar Imidž marke proizvoda šalje kupcima poruku koja ukazuje na pogodnosti proizvoda, dosledan kvalitet i njegovo poreklo. Imidž preduzeća i marke se ne može usaditi u svest javnosti preko noći samo na osnovu nekoliko oglasa već se on mora podupreti svim što privredni subjekt radi i govori. Kako bi se izgradio dobar imidž marke dizajniraju se simboli, znakovi, logotipi, biraju se imena za marku i sastavljaju slogani koji omogućavaju njeno prepoznavanje

istog trenutka, koriste se poznate ličnosti, smišljene poruke o marki se prenose u odabranim medijima, sponzoriču se raze aktivnosti, podržavaju društveno korisne akcije, vrše donacije i dr.

Na osnovi navedenih diferencijalnih prednosti privredni subjekti nastoje da odvoje svoje ponude od ponuda konkurenata i grade jake pozicije svojih proizvoda odnosno marki na odabranim ciljnim tržištima. Međutim nisu sve diferencijane razlike značajne ili isplative i ne vode sve konkurentskoj prednosti. „Svaka razlika izaziva određene troškove i treba ih balansirati sa mogućim koristima za potrošače. Treba izabrati one razlike koje su od dominantnog značaja za potrošače i koje doprinose dugoročnoj rentabilnosti i prinosu na investicije.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Odabrana diferencijalna prednost mora biti jasna, dosledna i uverljiva za ciljne kupce a privrednom subjektu obezbediti povoljan položaj u odnosu na konkurenciju. “Ona bi trebala da ponudi ono što konkurencija nema, a što će kupci ceniti.”(15)

Diferencijalne prednosti se koriste kao osnova za kreiranje strategije pozicioniranja. “Svaka kompanija treba da diferencira svoju ponudu izgrađivanjem jedinstvene grupe konkurentskih prednosti koje će privući dovoljnu grupu unutar segmenta. Posle identifikovanja niza mogućih konkurentskih prednosti na kojima će se graditi pozicija, slede faze izbora pravih konkurentskih prednosti i efikasnog prenošenja odabrane pozicije na tržištu. [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Postoje i drugi alternativni načini za pozicioniranje proizvoda i marki na ciljnom tržištu. Marketing stručnjaci mogu da selde nekoliko strategija pozicioniranja. Te strategije koriste različita sredstva pozicioniranja kojima se utiče na percepcije potrošača o proizvodima i markama. Za pozicioniranje proizvoda koriste se sledeća sredstva: atributi proizvoda-pozicioniraju mnoge tehničke proizvode; ponuđene pogodnosti (zubne paste, deterdženti, itd.); prilike u kojima se koriste(Orbit-uvек posle jela, KitKat-napravi pauzu); korisnici; aktivnosti (Rolex-tenis, Longines-konjički sport, Doxa-ronjenje, Omega-jedrenje, Breitling-vazduhoplovstvo); slavne osobe-gde se karakter osobe povezuje sa karakteristikama proizvoda (Jurgen Klopp i Opel), kultno pozicioniranje; poreklo-gde se ističe mesto proizvodnje; ostale marke (Bently i partnerstvo sa Breitling); konkurencija-gde se porede karakteristike; i klasa proizvoda. Prilikom oblikovanja strategije pozicioniranja marketing stručnjaci obično kombinuju veći broj ovih elemenata kako bi na najbolji način pozicionirali svoje proizvode na odabranim ciljnim tržištima.

Nakon što se privredni subjekt opredeli za poziciju koju želi da zauzme na ciljnom tržištu, odrede diferencijalne prednosti i kreira strategija pozicioniranja na kojoj će se graditi željena pozicija proizvoda i marke, potrebno je dizajnirati marketing miks koji će uspešno podržati strategiju pozicioniranja. „Dizajniranje marketinškog miksa-proitvod, cena, distribucija i promocija - uključuje razradu taktičkih detalja strategije pozicioniranja.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Svi elementi marketing miksa služe kako bi podržali strategiju pozicioniranja. Ukoliko privredni subjekt odluči da na odabranom ciljnom tržištu gradi *poziciju kvaliteta* - da na njemu pozicionira svoje proizvode i da se diferencira u odnosu na konkurenciju - on mora i da isporuči obećani kvalitet, dakle proizvodi kvalitetne proizvode, naplaćuje visoku cenu, koristi kvalitetne instrumente promocije i distribuira proizvode preko pouzdanih i uglednih posrednika.

Iako je pozicioniranje ključno za razvijanje i lansiranje novih proizvoda, podjednako je relevantno i za upravljanje postojećim proizvodima i markama, zbog čega marketari moraju kontinuirano da procenjuju efektivnost postojećih strategija pozicioniranja za proizvode i marke i ako je potrebno da vrše njihovo repozicioniranje.

Kada jenom dostigne željenu poziciju privredni subjekt istu mora i da zadrži. Izgradnja ili menjanje već postojeće pozicije traje dugo dok one koje su građene dugi niz godina mogu nestati u relativno kratkom vremenskom periodu. "Kompanija bi trebalo da da izbegava nagle promene koje bi mogle da zbune potrošače. Koka-Kola je to zaboravila kada je uvela svoju katastrofalno novu kolu, Marlborova sniženja cena učinila su da marka padne od najviše cenjene marke čak van top deset marki, a Juniliverovo nepromišljeno uvođenje persil/omo pauera je pogodovalo kompaniji Prokter end Gembl." [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Kako bi se održala izgrađena pozicija na tržištu potrebno je kontinuirano pratiti promene u potrebama i zahtevima potrošača a strategije konkurenata posebno analizirati i sa tim na umu preduzimati odgovarajuće akcije.

IV. MARKETING STRATEGIJA I MARKETING MIKS

4. 1. Marketing miks

„Marketing strategija je planski okvir za iznalažanje optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa, identifikuje odluke o svim komponentama marketing programa., [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Marketing strategija je blisko povezana sa konceptom marketing miksa. Marketing miks je skup taktičkih marketing instrumenata kojima marketing menadžeri upravljaju i kombinuju kako bi proizveli željenu reakciju na tržištu. "Originalni termin marketing miks je vezan za dvojicu ljudi: Kulitona i Bordena. Termin marketing miks je prvi upotrebijo Kuliton, koji je menadžere nazvao „mikserima elemenata“ koji kombinuju postojeće ili traže nove elemente da bi došli do rentabilne ponude preduzeća." [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Kombinovanjem instrumenata marketing miksa preduzeće prilagođava svoju ponudu potrebama i zahtevima ciljnog tržišta, što je bazična prepostavka ostvarivanja marketing ciljeva. Faktori koji utiču na optimalnu kombinaciju marketing miksa su ponašanje potrošača, ponašanje posrednika i ponašanje konkurenata.

Marketing miks se sastoji iz svega što preduzeće može da učini kako bi uticalo na tražnju za svojim proizvodima. Svoj uticaj na tražnju preduzeće putem marketing miksa ostvaruje odlukama koje se odnose na četiri elementa koja moraju biti međusobno usklađena. Osnovni elementi marketing miska su proizvod, cena, promocija i distribucija.

Proizvod je nosilac ponude privrednog subjekta. To je sve što preduzeće može ponuditi tržištu kako bi se zadovoljile potrebe potrošača. Proizvod mora biti razvijen tako da bolje od konkurencije zadovoljava potrebe potrošača. Kada se koristi termin proizvod ne misli se samo na njegove fizičke karakteristike već i na usluge koje ga prate, pakovanje i marku i druge koristi od važnosti za potrošače.

Kada je proizvod razvijen treba da mu se odredi i **cena** odnosno novčani iznos koji kupac mora da plati za proizvod. Potrebno je utvrditi prirodu formiranja cena, njen značaj za

potrošače i uticaj na konkurente. Kod donošenja odluka o formiranju cena polazi se od konkurencije na ciljnom tržištu i spremnosti potrošača da plate određenu cenu, i sagledava da li preduzeće sa svojim troškovima može da se uklopi u tu cenu. Utvrđuje se bazična cena i razmatraju prilagođavanja cena-cenovni popusti, promotivne bonifikacije i uslovi plaćanja.

Od velike važnosti je da proizvod bude raspoloživ na mestu, u vreme i količini koju potrošači žele. Osnovni zadatak **distribucije** je da obezbedi raspoloživost proizvoda. To se postiže donošenjem odluka o dužini kanala distribucije, potrebnim trpovima posrednika, intenzitetu prodaje i neophodnim aktivnostima fizičke distribucije.

Na kraju se javlja potreba da se potrošači upoznaju sa ponudom preduzeća. Zadatak **promocije** je da tržište pripremi za ponudu preduzeća. Marketing menadžeri moraju da donesu odluke o kombinaciji instrumenata promocije: privrednoj propagandi, ličnog prodaji, unapređenju prodaje, odnosima sa javnošću i direktnom marketingu. Dalje se domose odluke o svakoj promotivnoj aktivnosti-odluke o budetu, porikama i medijima.

Elementi marketing miksa moraju biti međusobno usklađeni iz razloga što kupac donosi odluku o kupovini proizvoda i usluga ne na osnovu jednog već sva četiri elementa marketing miksa: "To nije prost zbir različitih instrumenata već kombinacija koja daje sinergetski efekat." [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Dugo je cena smatrana osnovnim instrumentom kojim preduzeće utiče na tražnju za svojim proizvodima i uslugama međutim iako izuzezno delotvorna danas se akcenat premešta na necenovne instrumente marketing miksa. Pri tom elemente marketing miksa treba posmatrati ne samo sa stanovište preduzeć a(koncept četiri P) već i sa stanoviš potrošača (koncept četiri C). Tako na proizvod treba gledati kao na rešenje za potrošače, ono što odgovara njihovim potrebama i zahtevima-*Costumer solution*, cenu posmatrati kao trošak za potrošače-*Costumer cost*, mesto(distribuciju) kao ugodnost za potrošače-*Convenience*, i promociju shvatiti kao komunikaciju sa potrošačima-*Comunication*.

„U razvijanju marketing strategije menadžeri moraju razmatrati odnose između instrumenata marketing miksa. Između njih mogu postojati tri stepena interakcije: 1. Konzistentnost (postoj logična i korisna veza između njih), 2. Integracija (aktivnosti harmoniziranja njihovih interakcija) i 3. Leveridž (korišćenje svih instrumenata radi osiguravanja najboljih efekata za podršku totalnom marketing miksu)., [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

4. 2. Proizvod kao instrument marketing miksa

Proizvod je osnovni nosilac ponude preduzeća. Proizvod je sve što se može ponuditi tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, podstakne na kupovinu, upotrebu ili potrošnju i što ima sposobnost da zadovolji potrebe i želje potrošača. „Potrebe potrošača ne postoje zbog određenog proizvoda već da budu zadovoljene korišćenjem proizvoda. Otuda je akcenat u korišćenju proizvoda na zadovoljenju potreba potrošača.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Kod razvoja proizvoda bitno je polaziti od potreba i zahteva potrošača. U dinamičnim uslovima privređivanja potrebe i zahtevi potrošača se stalno menjaju i kako bi im izašlo u susret preduzeće mora da vrši neophodna prilagođavanja u

svom proizvodnom programu. U osnovi, rast preduzeća se postiže stalnim usavršavanjem postojećih i razvijanjem novih proizvoda.

Proizvod je veoma dinamičan instrument marketing miksa a mogućnosti njegovog prilagođavanja potrebama i zahtevima potrošača su velike. Budući da se razija sa primarnim ciljem da zadovoljava potrebe potrošača, u određenim uslovima poslovanja proizvod predstavlja najefikasniji instrument marketing miksa kojim preduzeće ostvaruje svoje poslovne ciljeve.

U širem smislu, u proizvode ubrajamo fizičke predmete, usluge, osobe, mesta, organizacije, ideje ili kombinacije navedenih elemenata.

4. 2. 1. Jedinствене karakteristike usluga

U svakodnevnom govoru, često pravimo razliku između proizvoda i usluga, pri čemu su proizvodi nešto opipljivo a usluge uglavnom nešto neopipljivo. Međutim, ono što kupci zaista kupuju je korist, nezavisno od toga da li je ona opipljiva ili neopipljiva. Tako je prevoz korist koju pruža automobil, a odmor i rekreacija korist koju pruža putnički aranžman. Stoga je logično uključiti i usluge u definiciju proizvoda: „Usluge su proizvodi koji se sastoje od delatnosti, koristi ili zadovoljstava ponuđenih na prodaju, koji su u osnovi neopipljivi i ne rezultiraju vlasništvom.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Marketing uslužnih preduzeća nosi sa sobom dodatne izazove za marketing menadžere. Ovi izazovi proizilaze iz jedinstvenih karakteristika usluga. Četiri ključne karakteristike po kojima se usluge razlikuju od proizvoda su: neopipljivost, nedeljivost, varijabilnost i prolaznost.

- Čiste usluge se ne mogu videti, čuti, pipati, okusiti ili omirisati pre nego što se kupe, dakle one su **neopipljive**. „Usluga je delo, performansa ili napor, a ne objekat, uređaj ili stvar.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Budući da usluge nemaju opipljive karakteristike koje kupci mogu da provere pre kupovine, povećava se neizvesnost, rizik kupovine. Kako bi se ona smanjila, kupci traže signale o kvalitetu usluge te je izazov za uslužna preduzeća da pronađu opipljive pokazatelje kvaliteta usluge. „Dok se stručnjaci za marketing roba suočavaju sa izazovom dodavanja neopipljivih elemenata svojim opipljivim ponudama (npr. brza dostava, proširena garancija, usluge posle kupovine), stručnjaci za marketing usluga pokušavaju svojim neopipljivim ponudama da dodaju opipljive naznake koje sugerišu visok kvalitet.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Opipljivi pokazatelji kvaliteta usluge su lokacija, ljudi(osoblje), oprema, informativni materijali, ime i simbol i cene. Kvalitet usluge se može predočiti kupcima kroz obučeno osoblje i uvođenje standarda kvaliteta, opremu koja se koristi u pružanju usluga, određivanje jednostavne i jasne cene za različite usluge, kontrolu fizičkog okruženja privrednog subjekta i sl.
- Za razliku od fizičkih proizvoda, usluge karakteriše **nedeljivost** što znači da se one istovremeno proizvode i koriste odnosno da se ne mogu odvojiti od svojih davalaca. Usluge se najpre prodaju, zatim proizvode i konzumiraju u isto vreme i na istom mestu. To je u suprotnosti sa fizičkim proizvodima koji se proizvode,

čuvaju i distribuiraju preko posrednika pre nego što se kupe i upotrebe na nekom drugom mestu i u drugo vreme. Ukoliko uslugu daje uslužni radnik, onda je taj radnik deo usluge. Tako je školski nastavnik deo ponude obrazovne usluge. Isto važi i za potrošače. Nastavnik ne može da održi čas ako u razredu nema učenika. Budući da je potrošač takođe prisutan kada se pruža usluga, *interakcija* između davaoca i potrošača je naročito značajna u marketing usluga. Važno je stoga da uslužno osoblje bude pažljivo izabrano i dobro obučeno da može uspostavljati dobre odnose sa potrošačima i motivisano.

- Budući da usluge u proizvodnji i potrošnji uključuju ljude postoje jaki uslovi za pojavu varijacija u pogledu kvaliteta usluga. **Varijabilnost** usluga znači da kvalitet usluga zavisi od toga ko ih pruža, od vremena kada, mesta gde i načina na koje se pružaju. Stoga je teško kontrolisati kvalitet usluga. „Dva restorana iz istog lanca mogu da imaju varijabilnu uslugu u zavisnosti od sposobnosti njihovih menadžera i osoblja. Dva kursa marketing na istom univerzitetu mogu da variraju u pogledu kvaliteta, što zavisi od predavača.“ [Jobber, Fahy (2005) (15)]. Varijacije u kvalitetu između fizičkih proizvoda obično su podložne oštroj kontroli pre odpremanja robe, dok mana usluge ne može biti proverena i otklonjena između proizvodnje i upotrebe. Sposobnost zadovoljavanja potreba potrošača u krajnjoj liniji zavisi od ponašanja uslužnih radnika: “Brilijantne marketing strategije ne mogu mnogo učiniti ako oni loše obavljaju svoj posao i pružaju usluge lošeg kvaliteta“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Varijabilnost kvaliteta usluga se može odkloniti, svesti na minimum pažljivom selekcijom, obukom i motivisanjem osoblja i standardizacijom usluga putem korišćenja pouzdane opreme. Ozbiljne kompanije, koje nastoje da potrošačima pruže najbolje usluge, ulažu velike svote novca u programe zapošljavanja i obuke radnika. Obukom radnici stiču znanja i postaju ovlašćeni da pravilno postupaju sa potrošačima i rešavaju njihove žalbe na zadovoljavajući način. Znati kako nešto treba da se obavlja i imati motivaciju da se tako i postupa su dve različite stvari. Stoga se javlja potreba za motivisanjem kroz adekvatne načine podsticanja i vrednovanja radnika za uloženi trud.
- Četvrta karakteristika usluge, njena **prolaznost (kratkotrajnost)** kazuje da se usluge ne mogu skladištiti za kasniju prodaju ili korišćenje. Kratkotrajnost usluga ne predstavlja problem kada je tražnja *postojana*. Međutim kada je tražnja *promenljiva* uslužna preduzeća imaju problem. Dan bez adekvatnog broja klijenata kod restorana, hotela, avio kompanija, ordinacija, klinika i salona predstavlja gubitak prihoda koji se ne može nadoknaditi sutradan. Dakle, u uslovima nedovoljne tražnje u određenom periodu preduzeće ne može da nadoknadi gubitak prihoda za taj period. Sa druge strane u uslovima prekomerne tražnje dolazi do preopterećenosti kapaciteta što takođe nije povoljno. Prem tome, problem koji se javlja za uslužna preduzeća predstavlja pronalaženje načina na koje će se ponuda uskladiti sa tražnjom. Ponuda se može uskladiti sa tražnjom na više načina (primenom više strategija): upošljavanje honorarnih radnika, obučavanje osoblja da izvršavaju više različitih zadataka, učešće od strane kupaca, diferenciranje cena-naplaćivanje različite cene u različitim vremenima, sistemi rezervacija,

udobne čekaonice i dopunske usluge za vreme čekanja, korišćenje više lokacija i sl.

4. 2. 2. *Klasifikacija proizvoda*

Najšira podela proizvoda je na sredstva za proizvodnju i sredstva za potrošnju. **Sredstva za proizvodnju** se dele na sredstva za rad i predmete rada. Sredstva za proizvodnju služe kao oruđa u procesu rada. Predmeti rada su predmeti koje preduzeće nalazi u prirodi ili samo proizvodi i koje u procesu proizvodnje, pomoću sredstava za rad, prilagođava potrebama ljudi. **Sredstva potrošnje** su materijalna dobra koja trošenjem ili korišćenjem služe za podmirenje potreba ljudi (sredstva lične potrošnje) i preduzeća (sredstva proizvodne potrošnje). Podela sredstava potrošnje na potrošna i proizvodna dobra se zasniva na tipu potrošača koji ih koriste, odnosno na njihovoj nameni. U tom smislu „Ako potrošač kupi kosilicu za travu za kućnu upotrebu, kosilica je proizvod finalne potrošnje. Ako isti potrošač kupi istu kosilicu za travu za posao planiranja predela, kosilica je tada proizvod poslovne potrošnje.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

I Proizvodi namenjeni proizvodno-uslužnoj potrošnji su proizvodi koji se koriste za dobijanje novih proizvoda (proizvodna potrošnja) ili za obavljanje određenih usluga(uslužna potrošnja). Postoje tri grupe proizvoda poslovne potrošnje, to su: materijali i delovi(sirovine, prerađevine i delovi), kapitalna dobra (postrojenja i dodatna oprema) i potrošni materijal i usluge.

II Proizvodi koji su namenjeni ličnoj potrošnji nazivaju se često proizvodima široke potrošnje ili proizvodima finalne potrošnje. Proizvodi finalne potrošnje su proizvodi koje finalni potrošači kupuju za ličnu potrošnju. Potrošna dobara se na osnovu kupovnih navika potrošača dele na obične, posebne, specijalne i netražene proizvode. Ovi proizvodi se razlikuju po načinu na koji ih potrošači kupuju, pa se time razlikuju i po načinu na koji su ponuđeni na tržištu. Za marketing je značajno da se pođe od određenih karakteristika proizvoda da bi se moglo izvršiti prilagođavanje potrebama potrošača. Klasifikovanje potrošnih dobara se vrši polazeći od određenih kriterijuma koji su od značaja pri formulisanju marketing strategije za pojedine proizvode iz proizvodnog programa preduzeća. Svaka kategorija proizvoda finalne potrošnje ima posebne izazove za formulisanje marketing strategije. Naime, za svaku kategoriju proizvoda je potrebno prilagoditi cenu, promociju i distribuciju kako bi se ostvarili planirani rezultati.

Obični proizvodi su proizvodi finalne potrošnje koje potrošači često kupuju, malo porede jer su sa njima dobro upoznati, njihovu kupovinu malo planiraju i ulažu malo truda kako bi je obavili. U kategoriju ovih proizvoda spadaju prehrambeni proizvodi, novine, deterdženti i sl. Cene ovih proizvoda su relativno niske a izazov marketinga je obezbediti da proizvod bude široko distribuiran i da se prodaje na pogodnim lokacijama. Neophodna je uska saradnja proizvođača i posrednika u propagiranju i izlaganju proizvoda. Za *obične proizvode* najbolje rezultate u promociji daje masovna promocija(privredna propaganda i unapređenje prodaje) od strane proizvođača i posrednika.

Posebni proizvodi se ređe kupuju, potrošači ulažu značajno vreme i trud prikupljajući podatke o njima i pažljivo upoređuju različite marke proizvoda prema ceni, kvalitetu, stilu i ostalim važnim svojstvima. U ovu kategoriju proizvoda spadaju obuća, odeća, nameštaj, aparati za domaćinstvo i jeftinija trajna potrošna dobra. Cene ovih proizvoda su više, selektivno se distribuiraju i za njih je adekvatna privredna propaganda, unapređenje prodaje i lična prodaja od proizvođača i distributera.

Specijalni proizvodi su proizvodi finalne potrošnje sa jedinstvenim karakteristikama i prepoznatljivom markom zbog kojih su kupci spremni da učine veliki napor da bi obavili kupovinu. Kod ovih proizvoda kupac duže vreme odlučuje koju će marku proizvoda kupiti, a onda je spreman da traži prodavca i čeka kako bi obavio kupovinu. U ovu kategoriju proizvoda spadaju luksuzni automobili, stilski nameštaj, firmirana odeća, obuća, nakit, umetnička dela itd. Cena ovih proizvoda je visoka, distribucija je ekskluzivna dok je promocija pažljivo ciljana od proizvođača i distributera.

Netraženi proizvodi su proizvodi i usluge sa kojima kupac nije upoznat ili jeste upoznat ali ne razmišlja o njihovoj kupovini. Primeri proizvoda koji su poznati ali nisu traženi su životno osiguranje i dobrovoljno davanje krvi. Kako bi kupci bili svesni proizvoda/usluge i postali zainteresovani potrebni su veliki marketing napori, agresivna propaganda i lična prodaja od strane proizvođača i distributera.

| Marketing razmatranja | Obični | Posebni | Specijalni | Netraženi |
|--------------------------------|--|--|--|---|
| Ponašanje potrošača u kupovini | Česte kupovine, malo planiranja, malo poređenja ili napora u kupovini, malo uključivanje potrošača | Manje česte kupovine, dosta planiranja i napora u kupovini, poređenje cena kvaliteta i stila za pojedine marke | Velika preferencija i lojalnost marki, specijalni napor u kupovini, malo poređenje marki, mala osetljivost na cene | Malo znanja ili svesti o proizvodu, ili ako postoji svesnost, mala ili čak negativna zainteresovanost |
| Cena | Niske cene | Više cene | Visoka cena | Varira |
| Distribucija | Široka distribucija i povoljna lokacija | Selektivna distribucija i manje prodavnica | Ekskluzivna distribucija i samo jedna ili malo prodavnica na tržišnim područjima | Varira |
| Promocija | Masovna promocija od strane proizvođača | Privredna propaganda i lična prodaja od proizvođača i distributera | Vrlo pažljivo ciljana promocija od proizvođača i distributera | Agresivna propaganda i lična prodaja od strane proizvođača i distributera |
| Primeri | Pasta za zube, časopisi, deterdenti | Važniji aparati, televizori, nameštaj, odeća | Luksuzni proizvodi, kao Rolex satovi ili fini kristal | Životno osiguranje, dobrovoljno davanje krvi |

Tabela 6. „Marketing razmatranja o proizvodima finalne potrošnje(9)

4. 2. 3. Nivoi proizvoda

Proizvod može biti bilo šta što ima sposobnost da zadovolji potrebe potrošača. „Potrebe potrošača ne postoje zbog određenog proizvoda već da budu zadovoljene korišćenjem proizvoda. Otuda je akcenat u korišćenju proizvoda na zadovoljenju potreba potrošača.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Za marketing je od važno znati kako proizvod za potrošače ne čine samo njegove fizičke osobine: „Automobil nije samo “automobil“. Umesto toga, za kupca to je skup objektivnih i subjektivnih karakteristika (veličina, boja, lakoća upravljanja, prostranost, komfor, cena itd.) i posledica (kao što je osećanje ponosa, moći ili prestiža). Zadatak marketara je složen i zahteva da se odredi koliko atributa ugraditi u proizvod, koliko kvaliteta uključiti u svaki atribut i kako attribute sastaviti zajedno kako bi se zadobila konkurentna prednost.“ (36) Proizvod ne obuhvata samo fizičke karakteristike već i brojne druge koristi koje prate opipljivi proizvod. U tom smislu moguće je razlikovati tri nivoa proizvoda, to su: bazični proizvod, stvarni proizvod i prošireni proizvod.

Marketing stručnjaci moraju da razmišljaju o proizvodu na sva tri nivoa gde svaki naredni nivo dodaje više vrednosti potrošaču.

1. Osnovni nivo proizvoda je **bazični (osnovni) proizvod**. Bazični proizvod se sastoji od osnovnih koristi koje potrošači traže kada kupuju proizvod. Kupci ne kupuju fizičke proizvode i obećane usluge već koristi koje im isti pružaju. Tako, osoba koja kupuje fotoaparat kupuje mogućnost čuvanja uspomena i važnih trenutaka, osoba koja kupuje hotelski aranžman kupuje odmor, zabavu i rekreaciju a osoba koja kupuje automobil kupuje mogućnost prevoza ali i slobodu, ponos, prestiž. „Žena koja kupuje ruž za usne ne kupuje samo boju ruža. Charls Revson iz Revlona odmah je to uvideo: U fabrici pravimo kozmetiku; u prodavnici prodajemo nadu. Theodore Levitt ističe da kupci ne kupuju svrdla za bušilice od 6,3 mm već rupe od 6,33 mm.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Stoga marketing stručnjaci moraju pravilno da odrede osnovne koristi koje će proizvod pružati potrošačima.
2. U nastavku marketing stručnjaci moraju da pretvore osnovnu korist u **stvaran proizvod**. Stvarni proizvod čine stil, dizajn, kvalitet, atributi, pakovanje, marka i ostala svojstva koja su pažljivo spojena kako bi proizvod uspešno pružio osnovnu korist.
3. Oko osnovnog i stvarnog proizvoda stručnjak za planiranje proizvoda mora da stvori **prošireni proizvod** tako što će ponuditi dodatne usluge i koristi potrošačima. Prodajne usluge i dodatne koristi čine: kredit, garancija, održavanje, dostava i ugradnja. Sve dodatne usluge i koristi potrošaču postaju važan deo ukupnog proizvoda.

Prema tome, proizvod nije samo skup opipljivih atributa. Kod razvijanja proizvoda marketing stručnjaci prvo moraju da odrede osnovne potrebe potrošača koje će proizvod zadovoljiti. Zatim moraju da osmisle kako da osnovne koristi prevedu u očekivani proizvod, donošenjem odluka o stilu, dizajnu, nivou kvaliteta, broju atribura, pakovanju i

marki. Na kraju marketing stručnjaci moraju da pronađu način na koji će proširiti ponudu dodavanjem usluga i pogodnosti kako bi stvorili skup koristi koje su za potrošače važne.

Sva tri nivoa čine jedan proizvod i svi njegovi elementi vode zadovoljavanju potreba potrošača. Pri tom, uspešni privredni subjekti svoju ponudu stalno obogaćuju novim koristima koje njihove potrošače čine ne samo zadovoljnim već i oduševljenim.

4. 2. 4. Odluke o proizvodu

„Prodaja proizvoda u savremenoj privredi uslovljena je nizom aktivnosti koje preduzeće mora obavljati da se zadovolje potrebe potrošača. Preduzeće mora imati strategiju proizvoda vodeći računa o svim faktorima eksternog i internog karaktera koji utiču na prihvatanje proizvoda od strane potrošača.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Marketing stručnjaci donose odluke o proizvodu na tri nivoa: odluke o pojedinačnom proizvodu, odluke o liniji proizvoda i odluke o miksu proizvoda.

4. 2. 4. 1. Odluke o pojedinačnom proizvodu

Odluke o pojedinačnom proizvodu tiču se svojstava proizvoda, kreiranja marke, pakovanja i usluga koje prate proizvod.

Kod razvijanja proizvoda potrebno je odrediti koristi koje će proizvod pružiti potrošačima. Ove koristi pružaju svojstva proizvoda poput kvaliteta, atributa, stila i dizajna.

I Odluke o svojstvima proizvoda su od posebne važnosti za marketing budući da uveliko utiču na reakcije potrošača na proizvod.

Kvalitet je jedno od glavnih strateških sredstava koje marketing stručnjaci koriste za pozicioniranje proizvoda na tržištu i diferenciranje u odnosu na konkurenciju. Kvalitet ima direktne posledice na sudbinu proizvoda i usko je povezan sa vrednošću i satisfakcijom za potrošače. Kvalitet se može definisati na više načina, sa stanovišta ponude kao-usaglašenost sa zahtevima, odsutnost nedostataka i minimiziranje varijacija karakteristika proizvoda. Kvalitet se ovde meri obezbeđenjem usaglašenosti sa specifikacijom. Sa stanovišta potreba kupaca (stanovišta tražnje) kvalitet se može definisati kao ukupna sposobnost proizvoda da obezbedi korist koju zahtevaju potrošači. Simens određuje kvalitet na sledeći način: „Kvalitet je kada se naši potrošači vrate a proizvod ne.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Definicija usmerena na potrošače ukazuje da kvalitet počine sa potrebama potrošača, premašuje zadovoljstvo kupaca i završava zadržavanjem kupaca.

Proizvođač ne sme da zaboravi da se kvalitet ocenjuje sa stanovišta potrošača. Kvalitet može da bude usmeren na trajnost, pouzdanost, preciznost, lakoću rukovanja i održavanja i ostala svojstva proizvoda. Mogućnosti poboljšanja kvaliteta su brojne i preduzeće treba da se opredeli da razvija kvalitet u onim karakteristikama proizvoda koje su od posebnog

značaja za ciljne potrošače. Marketing stručnjaci moraju da odrede nivo kvaliteta proizvoda koji odgovara potrebama ciljnog tržišta i nivou kvaliteta proizvoda konkurenata.

Karakteristike (atributi) proizvoda su konkurentsko sredstvo za diferenciranje proizvoda preduzeća od proizvoda konkurenata: "Biti prvi proizviđač koji predstavlja potrebnu ili cenjenu karakteristiku je jedan od najefikasnijih načina konkurisanja." [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Kod uvođenja novih karakteristika proizvoda potrebno je marketing istraživanjem utvrditi karakteristike koje su vredne za potrošače, koliko su oni spremni da plate te karakteristike i očekivane prihode uporediti sa troškovima. Karakteristike koje potrošači ne cene u odnosu na troškove treba odbaciti a one koje potrošači vrednuju u odnosu na troškove treba dodati.

Stil predstavlja način prezentiranja, konstrukcije i izvođenja kod proizvoda. Stil se može definisati kao estetski i simbolički izvor koji preduzeće koristi a koji se odnosi na proizvode i usluge i njihove bitne osobine i kako se kombinuju. To je estetsko svojstvo proizvoda. Proizvod koji dobro izgleda (koji je pametno stilizovan) privlači pažnju potrošača i uliva poverenje u njegovu pouzdanost.

Stil proizvoda stvara prvi neposrednu utisak na potrošače i ukoliko nije povoljan, najčešće ne dolazi do prodaje. Kod mnogih proizvoda, naročito onih koji spadaju u luksuznu kategoriju, stil je ključan za postizanje konkurentске prednosti.

Poboljšanje stila je jedan od osnovnih načina modifikacije proizvoda koji doprinosi njegovom povoljnijem pozicioniranju. Od velikog značaja je da preduzeće blagovremeno oseti potrebu i zahteve potrošača za izmenom stila i da u skladu sa tim kreira novi. Kod izmene stila javaju se dva značajna pitanja. Prvo, koliki su troškovi izmene stila i drugo da li će izmene biti uspešno prihvaćen od strane potrošača odnosno da li će efekti izmene biti veći od nastalih troškova.

„Dizajn je ukupnost atributa koji utiču kako proizvod izgleda, oseća se i funkcioniše u smislu zahteva potrošača.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Prema tome, dizajn je širi pojam od stila. Stil određuje samo spoljni izgled proizvoda. Senzacionalni stil može da privuče pažnju potrošača i estetski prijatno izgleda oku ali ne čini proizvod nužno funkcionalnim. U nekim slučajevima rezultat može biti obrnut. „Stolica može da izgleda odlično, a da bude vrlo neudobna. Za razliku od stila, dizajn nije površinski-on seže do samog jezgra proizvoda. Dobar dizajn jednako doprinosi efikasnosti proizvoda i njegovom izgledu.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Za dobar dizajn se obično kaže da predstavlja fini balans forme i funkcije.

Dizajn je jedan od načina da se doda vrednost potrošaču. Iako dizajneri imaju značajnu (vodeću) ulogu u osmišljavanju estetskih i funkcionalnih karakteristika proizvoda nisu jedini akteri procesa dizajniranja. Marketing istraživanje treba da obezbedi potrebne informacije za aktivnosti dizajniranja proizvoda. Uspešan dizajn zahteva blisku saradnju inženjera, dizajnera i istraživača kako bi dao proizvod koji potrošači vrednuju..

Dizajn jedno od najmoćnijih sredstava za diferenciranje i pozicioniranje proizvoda svih vrsta. Dobar dizajn može privući pažnju potrošača, poboljšati funkcionalne karakteristike proizvoda, smanjiti troškove proizvodnje i pružiti konkurentsku prednost na ciljnom tržištu. Brojne su pogodnosti dobro dizajniranog proizvoda koje imaju implikacije na

marketing: „Izgled proizvoda je efikasno konkurentsko sredstvo koje ne samo da stvara preferenciju kod potrošača u korist proizvoda preduzeća, već i kod kanala prodaje, istovremeno olakšava promociju proizvoda, kao i manipulisanje cenom i bonifikacijama koje se daju potrošačima proizvoda. Tako dizajn postaje jedan od instrumenata marketing miksa.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

II Najistaknutija veština marketing stručnjaka je njihova sposobnost da stvore, održavaju, štite i proširuju marke njihovih proizvoda. **Marka** je ime, pojam, znak, simbol, dizajn ili njihova kombinacija kojom se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine da bi se ralikovao od proizvoda drugih proizvođača. Marka olakšava identifikovanje proizvoda i omogućava potrošačima da porede proizvode različitih proizvođača. Za potrošače marka je važan deo ukupnog proizvoda i u kupovini potrošači se orijentišu prema marki.

Marka je mnogo više od imena i znaka. Marka je sve što proizvod ili usluga znači potrošačima. Marka pruža garanciju pouzdanosti i kvaliteta proizvoda/usluge. Marka govori kupcima nešto o kvalitetu. Kupci koji uvek kupuju istu marku znaju da će dobiti isti kvalitet svaki put kada kupe proizvod. Marka je vid ugovora sa potrošačem koji garantuje da će proizvod ili usluga pružiti očekivane koristi.

Na marku se gleda kao na glavnu *trajnu imovinu* koja ima sposobnost da nadživi proizvode i postrojenja preduzeća. Vrednost marke ogleda se u njenoj sposobnosti da održi prednost i odanost od strane potrošača. „Tržišna vrednost marke je pozitivni diferencijalni efekat koji poznavanje imena marke ima na reakciju potrošača na proizvod ili uslugu...Tržišna vrednost marke je vrednost marke zasnovana na stepenu odanosti marki, stepenu poznatosti, doživljenoj vrednosti, jakim asocijacijama koje marka izaziva, kao i ostaloj imovini poput patenta, zaštitnih znakova i odnosa u kanalima“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. U tom smislu, tvržišna vrednost marke je veća što je veći stepen odanosti potrošača marki, stepen poznatosti marke, doživljeni kvalitete i što su jače asocijacije koje marka kod potrošača izaziva. Visoka tržišna vrednost marke donosi preduzeću mnoštvo konkurentskih prednosti. Najpre, ukoliko poseduje jaku marku preduzeće može značajno da uveća svoju finansijsku vrednost. Snažna marka ima visok stepen poznatosti i lojalnosti potrošača čime se privredni subjekt štiti od konkurenata. Budući da potrošači očekuju da marka bude prisutna u prodavnicama, preduzeće je u prednosti u pregovorima sa prodavcima. Kako je ime marke znak pouzdanosti i kvaliteta preduzeće može lakše da predstavi svoje proširene linije i marke (ekstenzije brenda). Prema tome marka je značajna imovina kojom marketing stručnjaci moraju upravljati i pažljivo razvijati.

III Ambalaža ima brojne funkcije: „da prihvati proizvod, bez njegovog rasipanja; da štiti proizvod od spoljašnjih uticaja; da je lepo oblikovana i da svojim dizajnom i estetskim izgledom pomaže prodaju proizvoda; da prilagodi i prezentira proizvod prema uslovima tržišta, standardu potrošača, običajima i navikama naroda; da je jednostavna i praktična u primeni; da je ekonomična; da se uklapa u savremeni automatizovani proces proizvodnje; da odgovara svim propisima; da pruža sve informacije o proizvodu kao i načinu njegove upotrebe; da ima datum i rok upotrebe sadržaja; da je na deklaraciji označena masa proizvoda i cena, ako se to zahteva.“ [Štrbac (2007) (37)]. Osim što štiti i čuva proizvod do upotrebe, **pakovanje (ambalaža)** je odnedavno postalo važno marketinško sredstvo. Sa stanovišta potreba marketinga pakovanje privlači pažnju potrošača, promovise i

prezentuje proizvod, pruža informacije o proizvodu i pomaže njegovu prodaju. Veliki broj kupovina se obavlja impulsivno i pakovanje je poslednja poruka potrošaču da kupi proizvod. Pakovanje postaje važan aspekt promocije proizvoda. Pakovanje mora biti uočljivo kako bi potrošači lako locirali proizvod. Pakovanje treba da odražava proizvod na najpogodniji način. Ono mora biti prilagođeno proizvodu, tako je za neke proizvode potrebno luksuzno a za neke praktično pakovanje. Informacije na pakovanju treba da koncizno informišu kupca o proizvodu.

Sa stanovišta marketinga postoji osam načina na koje pakovanje deluje efikasno i stvara odnos sa markom i proizvodom: "1) pakovanje je poslednja poruka pre odluke o kupovini; 2) veoma je ciljno usmereno; 3) ono je jeftin način podsećanja na marku; 4) može se uključiti propagandna poruka; 5) daje informacije o kupovini; 6) obezbeđuje vezu sa propagandom; 7) ostavlja jak vizuelni utisak; 8) može da dodaje vrednost." [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

IV Prodajne usluge su aktivnosti preduzeća koje imaju za cilj da potrošaču omoguće kupovinu i pravilno korišćenje proizvoda. **Prodajne usluge** su važan deo strategije proizvoda. Prodajnim uslugama preduzeće može da diferencira svoju ponudu od ponuda konkurenata, stimuliše kupovinu od strane novih potrošača i zadrži postojeće potrošače.

Jedan od elemenata marketing politike je odluka o vrstama i iznosu prodajnih usluga koje preduzeće namerava da daje kupcima svog proizvoda. Potrošači se razlikuju po vrednosti koju pridaju različitim uslugama. Neki kupci žele kreditne i finansijske usluge, brzu i pouzdanu dostavu ili besplatnu ugradnju. Ostalim je važna tehnička podrška i saveti, uputstva za upotrebu proizvoda ili garancija i servis. Za mnoge proizvode se više i ne postavlja pitanje da li davati ili ne davati prodajne usluge. Tako je za mnoga proizvodna i trajna potrošna dobra ugradnja proizvoda široko rasprostranjena prodajna usluga koju savremeni kupci očekuju od prodavca proizvoda. Uz instaliranje obično ide i obrazovanje odnosno osposobljavanje onih koji će koristiti proizvod. Uz netrajna potrošna dobra ide uputstvo za korišćenje proizvoda. Dobar broj proizvodnih i trgovinskih preduzeća prihvata poništaj porudžbine ili povraćaj robe koja je kupljena. Besplatan prevoz robe je usluga koju daju trgovinska preduzeća.

Prvi korak pri odlučivanju koje prateće usluge ponuditi je utvrđivanje usluga koje su ciljnim potrošačima najznačajnije. Tri oblika prodajnih usluga su od posebnog značaja za savremenog kupca prilikom donošenja odluke o kupovini proizvoda, to su: kredit, garancija i servis.

Kredit je imovinsko-pravni odnos između poverioca i dužnika u kome poverilac svoje pravo raspolaganja novcem ili potrošnim zamenjivim dobrima ustupa dužniku za određeno vreme i uz određene uslove. Najčešće se daje u novcu. Potrošački kredit je kratkoročni ili srednjoročni kredit koji se daje kupcima za nabavku potrošačkih dobara obično uz jemstvo menica. Kredit se često daje namenski za određenu vrstu proizvoda ili usluga. On se proširio sa proizvodnih i trajnih potrošnih dobara i na usluge. U novije vreme se koriste i platne kartice koje omogućavaju vlasniku kupovinu robe na kredit u svojoj zemlji i inostranstvu.

Većina preduzeća gleda na kredit kao na prodajnu uslugu kojom se može uticati na tražnju za proizvodima i uslugama a marketing ističe ulogu kredita kako bi se obezbedila prodaja i dobit.

Kreditiranje potrošača je pretpostavka za prodaju niza različitih proizvoda. Bez mogućnosti kupovine robe na kredit, s obzirom na kupovnu snagu, veliki broj trgovinskih preduzeća i potrošača se ne bi mogli javiti kao kupci proizvoda preduzeća. To je efikasan način obezbeđenja stalne klijentele preduzeća, čime se doprinosi stabilizaciji prodaje i njenog usklađivanja sa obimom proizvodnje (i zalihama gotovih proizvoda).

U uslovima kada je drugim instrumentima marketing miksa teško uticati na tražnju, liberalna kreditna politika može imati pozitivne efekte na dobit. Pravilno definisana kreditna politika utiče da se kod potrošača stvori veći stepen blagonaklonosti za cenu proizvoda, čak i kada bi ona usled svoje visine bila odbijajuća. Elastičnom politikom kredita i cena preduzeće proširuje tržište na šire kategorije potrošača, koji bi bez kredita bili samo potencijalni. „Preduzeće na kredit treba da gleda kao na jedan od instrumenata marketing miksa i da ga koristi na način i u meri koji je efikasan.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Garancija je značajna prodajna usluga sa promocijskim dejstvom na potrošača da kupi proizvod. Garancija je ugovor između prodavca i kupca u kome se prodavac obavezuje da će o svom trošku i u određenom roku otkloniti nedostatke, zameniti proizvod ili refundirati kupca ako je nezadovoljan proizvodom. Zakon o standardizaciji obavezuje proizvođača ili uvoznika da za trajna potrošna dobra obavezno daje garantni list, tehničko uputstvo i spisak ovlašćenih servisera.

Garancija kupcu daje sigurnost u kvalitet proizvoda, povećava njegovo samopouzdanje da je izvršio pravi izbor pri kupovini proizvoda i smanjuje osećaj rizika vlasništva ili nadoknade vrednosti. Na taj način garancija olakšava prodaju i predstavlja važan marketing instrument.

Servis je kao prodajna usluga bitan faktor uspešne prodaje proizvoda. Njegovo promocijsko dejstvo na kupca u fazi odlučivanja o kupovini proizvoda je veoma značajno. Teško je doneti odluku o kupovini novog proizvoda ako ne postoji obezbeđen servis, popravke i zamena delova ili proizvoda. Potrošači žele da cena proizvoda uključuje obezbeđene usluge u životnom veku proizvoda. „Servisiranje i rezervni delovi moraju biti obezbeđeni ne samo u garantnom roku, već u vremenu koje je proizvođač predvideo kao vek trajanja proizvoda pri normalnim uslovima upotrebe.“ [Štrbac (2007) (37)].

Servisna služba je pouzdan izvor informacija o funkcionisanju proizvoda preduzeća i na osnovu njenih sugestija služba istraživanja i razvoja treba da vrši modifikovanje i unapređuje proizvod kako bi što više odgovarao zahtevima kupaca.

4. 2. 4. 2. Odluke o liniji proizvoda

Osim odluka o pojedinačnim proizvodima marketing stručnjaci donose i odluke o razvoju linije proizvoda. Linija proizvoda je grupa povezanih proizvoda koji su slučni na jedan ili više načina i koje proizvodi isto preduzeće. Sličnost se ogleda u dizajnu proizvoda, metodama proizvodnje, kanalima distribucije, ciljnim potrošačima ili ceni. Tako Samsung ima nekoliko linija mobilnih uređaja, Lacoste ima više linija sportske odeće i obuće, Seiko više linija ručnih časovnika i sl. Dužina linije proizvoda zavisi od ciljeva koji žele da se ostvare i resursa kojima privredni subjekt raspolaže.

„Sa vremenom, menadžeri za linije proizvoda trude se da dodaju nove proizvode. Uprkos tome, kako menadžer dodaje artikle, dolazi do porasta nekoliko troškova: troškova dizajna i inženjerstva, procesiranja narudžbine, troškova prevoza i promocije pro predstavljajući novih proizvoda. Zbog toga kompanija mora pažljivo da planira produženje linije proizvoda.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Preduzeće može povećati svoju liniju proizvoda na dva načina, protezanjem linije proizvoda i popunjavanjem linije proizvoda.

Protezanje linije proizvoda se definiše kao: „povećavanje linije proizvoda njenim produžavanjem iznad trenutnog raspona.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Ovde se radi se o povećanju linije proizvoda dodavanjem novih proizvoda izvan njenog trenutnog raspona. To se može uraditi na tri načina: naviše - uvođenjem proizvoda više cene i većeg kvaliteta, naniže - uvođenjem proizvoda niže cene i manjeg kvaliteta i u oba smera, protezanje naviše i naniže.

A) **Protezanje naniže.** Mnogi privredni subjekti se na početku smeste na gornji deo tržišta a kasnije protežu svoje linije naniže (uvode jeftinije proizvode manjeg kvaliteta). Preduzeće može protegnuti svoje linije naniže kako bi popunilo mesto na tržištu koje može biti atraktivno za nove konkurente, kao odgovor na napad konkurencije na gornji deo tržišta i ukoliko smatra da do bržeg rasta dolazi dolazi na donjem delu tržišta. Suočen sa jakom konkurencijom japanskih proizvođača automobila na gornjem delu tržišta, Mercedes je uspešno predstavio automobile C-klase i lansirao mikro-kompaktni automobil smart.

B) **Protezanje naviše.** Privredni subjekti na donjem delu tržišta protežu svoje linije naviše iz više razloga. Ponekad preduzeće namerava da uvođenjem kvalitetnijih proizvoda sa višom cenom poveća prestiž postojećih proizvoda. Preduzeće može biti podstaknuto bržom stopom rasta ili višim maržama na gornjem delu tržišta ili želi sebe da pozicionira kao proizvođač sa punim asortimanom. Tako je Toyota predstavlila liniju za gornji deo tržišta-Lexus, i pritom iskoristila potpuno novo ime. Odluka o protezanju naviše može biti rizična. Konkurenti sa gornjeg dela tržišta su ne samo dobro utvrđeni već mogu i da uzvrate udarac prodorom na donji deo tržišta. Potencijalni kupci možda neće verovati da novi proizvođač može da proizvede kvalitetan proizvod. Prodavci i distributeri možda nemaju veštine i znanje potrebno za opsluživanje gornjeg dela tržišta. Prema tome na ovu soluciju preduzeće može da ide isključivo ukoliko ima snage i resurse potrebne da udovolji kupcima i izbori se sa konkurencijom.

C) **Dvosmerno protezanje.** Preduzeća koja se nalaze na srednjem delu tržišta mogu se odlučiti na produžavanje svoje linije u oba smera. Preduzeće se može odlučiti na ovu opciju kako bi popunilo mesto na tržištu, odbranilo se od konkurenata, povećalo prestiž jeftinijih modela, privuklo bolje stojeće kupce na gornjem delu tržišta. Učinio je to Sony koji je najpre predstavio svoj prvi vokmen na srednjem delu tržišta. Kako bi odgovorio na konkurente imitatore sa jeftinijim modelima protekao je svoju liniju naniže a u isto vreme kako bi dodao prestiž svojim jeftinijim modelima i privukao bolje stojeće kupce, voljne da plate više za bolji model, protegnuo je vokmen liniju naviše.

Umesto protezanja linije proizvoda preduzeće može da **popuni liniju proizvoda**-povećavanje linije proizvoda dodavanjem novih artikala unutar njenog trenutnog raspona. Preduzeće u ovom slučaju dodaje više verzija svakog proizvoda u liniji. Postoji nekoliko

razloga za popunjavanje linije proizvoda, to su: težnja ka većem profitu, iskorišćavanje viška kapaciteta i popunjavanje tržišta kako bi se odbili konkurenti

Preduzeće može smanjiti liniju proizvoda (sužavanje linije) eliminisanjem proizvoda iz linije.

4. 2. 4. 3. Odluke o proizvodnom miksu

Neka preduzeća ne nude samo jednu liniju proizvoda nego nekoliko njih, koje zajedno čine proizvodni miks ili asortiman proizvoda. Proizvodni miks ima četiri dimenzije: širinu, dužinu, dubinu i konzistentnost. *Širina* miksa proizvoda se odnosi na broj različitih linija proizvoda koje se nalaze u ponudi preduzeća. *Dužina* miksa proizvoda se odnosi na ukupan broj proizvoda koje preduzeće ima u svojim linijama proizvoda. *Dubina* miksa proizvoda se odnosi broj različitih verzija svakog proizvoda u liniji proizvoda. *Konzistentnost* miksa proizvoda se odnosi na bliskost u povezanosti različitih linija proizvoda u korišćenju, zahtevima proizvodnje, kanalima distribucije ili na neki drugi način.

Ove dimenzije pružaju osnovu za određivanje strategije proizvoda preduzeća. Prema Kotleru preduzeće može da poveća svoj posao na četiri načina :

1. „Može dodavati nove linije proizvoda, proširujući tako svoj proizvodni miks. Na ovaj način, novim linijama kompanija postiže uspeh koji će joj uvećati ugled u njenim drugim linijama.
2. Kompanija može protegnuti svoje trenutne linije proizvoda kako bi postala kompanija sa potpunim asortimanom.
3. Kompanija može dodati više verzija svakog proizvoa pa tako produbiti svoj proizvodni miks.
4. Kompanija može pokušati da postigne veću ili manju konzistentnost linije proizvoda, zavisno od toga želi li imati veliki ugled na samo jednom području ili na nekiliko njih.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

4. 2. 5. Neophodnost inovacija

Preduzeće ne može ostvarivati dugoročne rezultate u poslovanju ukoliko ne uvodi nikakve izmene u svom proizvodnom programu. Preduzeća koja se odupiru promenama ograničavaju svoje mogućnosti rasta. Stoga je pretpostavka rasta i razvoja preduzeća da stalno unapređuju postojeće i uvodi nove proizvode u proizvodni program na osnovu poznavanja potreba i želja potrošača.

Nov proizvod je onaj koji daje nove koristi ili postojeće pruža na bolji način. Stvarno nov proizvod je onaj: 1) Koji se zasniva na tehnologiji koja se ranije nije koristila u grani, 2) ima uticaja ili je uzrok značajnih promena u grani, 3) prvi je u toj vrsti i potpuno nov za tržište. Pri tom svaki proizvod je nov ukoliko ga potrošači tako vide.

Odluke o novom proizvodu su odluke dugoročnog karaktera, sa sobom nose izvestan stepen rizika i tretiraju se kao investicione odluke. Iz tog razloga neophodan je program uvođenja novih proizvoda koji se bazira na potrebama i zahtevima potrošača. Proces uvođenja novih proizvoda sastoji se iz većeg broja međusobno uslovljenih aktivnosti u čijem sprovođenju učestvuju stručnjaci iz različitih oblasti. „Stvaranje novih proizvoda je multifunkcionalna aktivnost. Aktivnost uvođenja novih proizvoda u proizvodni program je takvog karaktera da zahteva precizan postupak-redosled faza od ideje o novom proizvodu do njegove prodaje na tržištu.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Za najveći broj autora postoji šest faza u postupku uvođenja novog proizvoda u proizvodni program, to su: generisanje ideja, ocena koncepta proizvoda, analiza izvodljivosti novog proizvoda (poslovna analiza), razvoj prototipa novog proizvoda, testiranje novog proizvoda i njegovo lansiranje na tržište. Rezultata procesa je uvođenje novih proizvoda u proizvodni program kojima će se profitabilno zadovoljavati potrebe potrošača.

4. 2. 6. *Koncept životnog ciklusa proizvoda*

Koncept životnog ciklusa proizvoda se u savremenoj privredi koristi kao analitički okvir za planski razvoj proizvoda i njegovo prilagođavanje potrebama i zahtevima potrošača. PLC (*product life cycle*) je korisno sredstvo za razumevanje promena koje se mogu odvijati tokom vremena koje jedan proizvod provede na tržištu. Prema ovom konceptu proizvod za vreme koje provede na tržištu prolazi kroz četiri faza, to su: uvođenje, rast, zrelost i opadanje. Životni ciklus proizvoda prati u vremenu kretanje krive prodaje i krive dobiti proizvoda. „Kriva prodaje proizvoda nije isključivo funkcija vremena. Kako eksterni faktori van kontrole preduzeća, tako i marketing aktivnosti utiču na oblik krive životnog ciklusa proizvoda.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Do promena u kretanju krive prodaje i krive dobiti može doći ukoliko se proizvodu daju nove karakteristike, za njega pronadu novi korisnici odnosno nova tržišta. U protivnom na kraju faze opadanja proizvod se povlači sa tržišta i eliminiše iz proizvodnog programa te biva zamenjen novim proizvodom.

I U fazi **uvođenja** proizvod se kao nov izvosi na tržište i najčešće nailazi na prihvatanje samo od ograničenog broja potrošača. Rast prodaje je nizak i privredni subjekt ima gubitke koji su posledica visokih troškova razvoja, proizvodnje i početne promocije. Privredni subjekti prate brzinu usvajanja proizvoda od strane kupaca i ukoliko je nezadovoljavajuća proizvod se može povući sa tržišta već u početnoj fazi. Prema tome ova faza je prelomna za dalju sudbinu proizvoda. Proizvod ulazi u fazu rasta ili se povlači iz programa. Preduzeće ne sme da bude brzopleto pa da odmah poveća proizvodnju ako se brzo ne uđe u fazu rasta, niti da predugo čega ulazak u fazu rasta iako je očigledno da proizvod nema šansu da bude prihvaćen od tržišta.

► **Strategije proizvoda** u fazi uvođenja su od presudne važnosti za novi proizvod kako bi se na početku obezbedilo njegovo uspešno prihvatanje od strane potrošača: A) *Strateški cilj* je izgradnja svesti o proizvodu i marki i pridobijanje potrošača da probaju i kupe proizvod; B) Kako bi se dopao različitim grupama potrošača *proizvod* mora da bude jednostavan sa naglaskom na kvalitet, pouzdanost i funkcionalnost; C) Kod *cene* akcenat

je na pokrivanju troškova sa višim cenama ili na povećanju broja potrošača sa niskim cenama; D) *Promocija* ima zadatak da potencijalne potrošače upozna sa karakteristikama i prednostima novog proizvoda; E) Što se tiče *distribucije* bitno je pridobiti kanale prodaje da prihvate i podrže prodaju novog proizvoda. Često su potrebne značajne bonifikacije pojedinim kanalima prodaje koji nisu spremni da preuzmu novi proizvod zbog rizika njegovog neprihvatanja od strane potrošača.

II U fazi **rast** kao posledica promocije i ostalog marketing napora dolazi do prihvatanja proizvoda od strane većeg broja potrošača i povećanja obima prodaje te preduzeće počinje da ostvaruje dobit. Budući da se proizvod na početnu pokazao uspešnim u ovom periodu počinje da se javlja konkurencija koja nastoji da imitira proizvod preduzeća inovatora.

► U fazi rasta primenjuje se više **strategija** kako bi se obezbedio rast: A) *Strateški cilj* je da se poveća prodaja i tržišno učešće kroz izgradnju preferencija potrošača za proizvod; B) Kako bi se ovaj zadatak ispunio *proizvod* se redizajnira, povećava se kvalitet i dodaju se novi modeli proizvoda radi diferenciranja od konkurenata imitatora; C) Budući da su troškovi razvoja pokriveni i da se konkurencija poštava *cena* će pasti; D) *Promocija* se pomera sa informisanja na izgradnju preferencija za proizvod kroz isticanje funkcionalne i psihološke koristi od posedovanja proizvoda; E) Kako bi se povećala prodaja i tržišno učešće ide se na nove distributere (kanale distribucije).

III U fazi **zrelosti** proizvod je prihvaćen od većinskog dela tržišta. Obim prodaje dostiže maksimalni nivo, izesno vreme se stabilizuje a nakon toga počinje da opada. Stopa dobiti ima isti trend. Marketing akcijom, repozicioniranjem i promenama u vezi svojstava proizvoda preduzeće može da produži vremensko trajanje ove faze. Ako se takve promene uspešno uvedu to može dovesti do pomeranja krive prodaje i krive dobiti. Konkurencija se razčišćava i preživeli se sada bore za tržišno učešće. Konkurenti počinju da spuštaju cene, povećavaju oglašavanje i unapređenje prodaje i povećavaju svoje istraživačko-razvojne budžete kako bi pronašli bolje vrezije proizvoda.

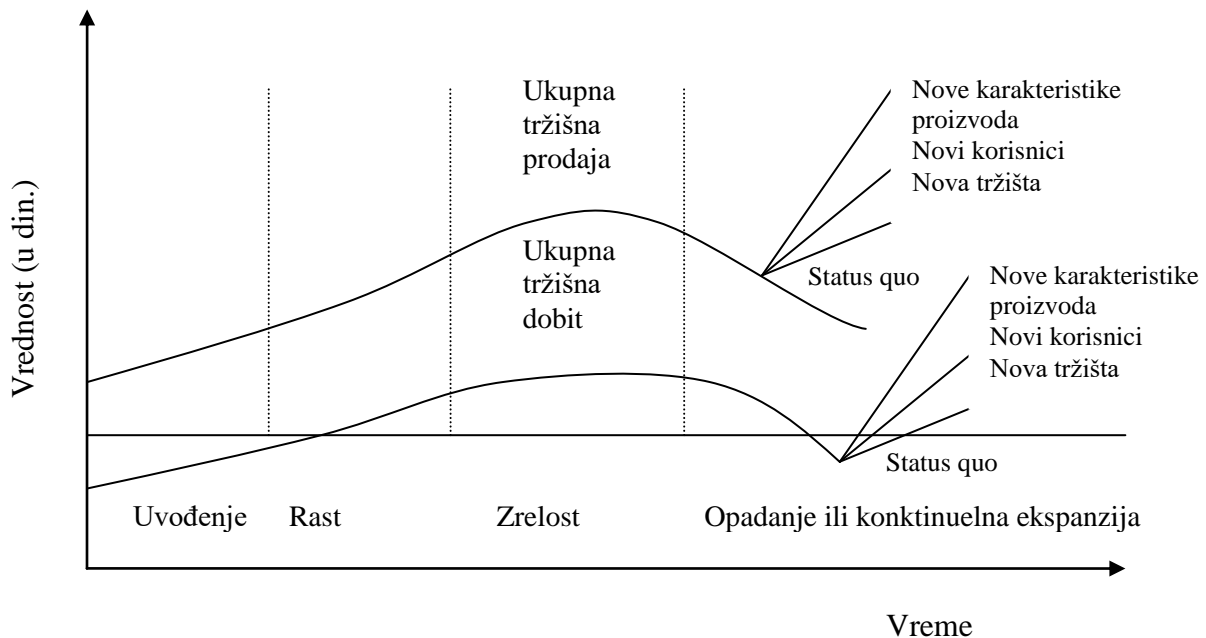
► **Strategije proizvoda** u fazi zrelosti su usmerene na zadržavanje tržišnog učešća: A) *Strateški cilj* je zadržati tržišno učešće i stvaranje lojalnosti potrošača marki; B) Preduzeće uvodi inovirane, unapređene proizvode, poboljšanog stila i kvaliteta, dodaju se nove osobine i funkcije ili se proizvod repozicionira; C) U oblasti *promocije* koristi se oglašavanje i unapređenje prodaje, a *cene* se spuštaju kako bi se kupci naveli da ponove kupovinu ili privkli novi korisnici; D) Distribucija je intenzivna kako bi se obezbedila potpuna pokrivenost tržišta.

IV Opadanje obima prodaje i stope dobiti su znaci da je proizvod ušao u **fazu opadanja** i da treba razmotriti njegovo povlačenje sa tržišta i zamenu novim proizvodom. Do opadanja prodaje i dobiti dolazi usled pojave novih tehnologija, promene ukusa potrošača i povećanja konkurencije. „Dva su bitna uzroka zastarevanja proizvoda: 1) promene tehnologije i 2) tržišta. Tehnološke promene imaju tri dimenzije: 1) uvođenje novih proizvoda da se obavljaju nove funkcije; 2) razvoj novih načina u obavljanju funkcija i 3) supstitucija starih novim i boljim proizvodima. Promena tražnje događa se zbog promena u broju, dohodku, obrazovanju i navikama kupaca. Sa većim razvojem tehnologije i tržišta skraćuje se životni ciklus proizvoda.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. ► *Strateški cilj* je ostati rentabilan i odlučiti da li zadržati ili eliminisati proizvod iz

programa. Preduzeće može da prekine proizvodnju u potpunosti ili da smanji dubinu proizvoda. *Cena* se može sniziti ako proizvod može ostati rentabilan. Budžet za promociju i razvoj proizvoda se smanjuje a ugovori sa marginalnim distributerima se raskidaju.

Tabala 7. Marketing ciljevi i strategije tokom životnog ciklusa proizvoda(15)

| | Uvođenje | Rast | Zrelost | Opadanje |
|----------------------------|------------------------------------|--|--|------------------------|
| Cilj strateškog marketinga | Izgraditi | Izgraditi | Zadržati | Žetva/izvlaženje novca |
| Strateški fokus | Proširiti tržište | Penetracija | Zaštiti učešće | Produktivnost |
| Cilj brenda | Svest o proizvodu/izazivanje probe | Preferencija brenda | Lojalnost brendu | Iskorišćavanje brenda |
| Proizvod | Osnovni | Diferencirani | Diferencirani | Racionalizovani |
| Promocija | Stvaranje svesti/izazivanje probe | Stvaranje svesti/ probna ponovljena kupovina | Održavanje svesti/ ponovljena kupovina | Prekinutu/eliminirati |
| Cena | Visoka | Niža | Najniža | Rastuća |
| Distribucija | Slabija | Šira | Intenzivna | Selektivna |



Životni ciklus proizvoda ističe činjenicu da ništa ne traje večno i da preduzeća moraju da prihvate da je potrebno povući stare proizvode i razvijati nove koji će ih zameniti. Preduzeće ima dobro izbalansiran skup proizvoda kada su neki proizvodi u zreloj fazi

životnog ciklusa, neki u fazi rasta i kada postoji mogućnost uvođenja novih proizvoda u bliskoj budućnosti.

Koncept životnog ciklusa proizvoda predstavlja korisno uopštavanje ali ne i precizan opis stvarnih dešavanja u vremenu koje proizvod provede na tržištu. Ovo iz razloga što ne prate svi proizvodi tipično kretanje krive prodaje i dobiti. Dobar broj novih proizvoda nekada ne ide dalje od faze uvođenja. Prodaja nekih proizvoda raste munjevitom brzinom a zatim isto tako i opada. Neki proizvodi započinju gotovo nov ciklus ili ponove neke faze kao rezultat promena bitnih karakteristika, pronalaženja novih korisnika i novih tržišta. Ne treba idealizovano shvatiti da postoji neka preciznost u dužini ciklusa i trajanju pojedinih faza.

I pored nekih nedostataka koncept životnog ciklusa proizvoda ima neospornu korist a to je da ističe potrebu da se marketing ciljevi i strategije preispituju kako proizvodi prolaze kroz različite faze životnog ciklusa i prilagođavaju u skladu sa stanjem i promenama u okruženju.

4. 3. Cena kao instrument marketing miksa

Svaki proizvod ima cenu, kao što ima i vrednost. U ekonomskoj teoriji se za cenu obično kaže da predstavlja novčani izraz vrednosti robe, vrednos robe izražena u novcu ili iznos po kome se robe mogu razmenjivati jedna za drugu ili za novac. Prema Karl Marksu: „cena je novčano ime rada opredmećenog u robi.“ [Nikolić (2012) (38)]. U užem smislu cena je količina novca tražena za neki proizvod ili uslugu, a u širem cena predstavlja zbir svih vrednosti koje potrošači menjaju za korist posedovanja ili korišćenja nekog proizvoda ili usluge. Dugo je cena smatrana osnovnim instrumentom kojim preduzeće utiče na tražnju za svojim proizvodima i uslugama, međutim iako izuzežno delotvorna, danas se akcenat u kreiranju željenih reakcija na tržištu premešta na necenovne instrumente marketing miksa. U razvijenim privredama marketing stručnjaci moraju zapamtiti da kupci retko kupuju samo zbog cene. Umesto toga, oni traže ponude proizvoda i usluga koje im daju najveću vrednost u smislu dobijanih koristi za plaćenu cenu.

Cena je jedan od instrumenata marketing miksa koji, korišćen samostalno ili u kombinaciji sa ostalim instrumentima, treba da omogući postizanje ciljeva poslovanja. Cena je instrument a ne cilj marketing aktivnosti. To je strateška i taktička promenjiva kojom se utiče na ostvarenje obima prodaje i dobiti u kratkom roku ali i na prinos na uloženi kapital u dugom roku. Prema tome, cilj marketinga nije najviša moguća cena za proizvode i usluge već cena koja će u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa da doprinese ostvarenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja.

Jedan od ključnih faktora koje marketing menadžeri moraju imati u vidu jeste da je cena samo jedan od elemenata marketing miksa i nju ne treba određivati nezavisno od ostalih elemenata: “Cena je jedan od instrumenata u kombinaciji i njene promene nisu nezavisne već uslovljene promenama u ostalim instrumentima.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Svaka ozbiljnija promena necenovnih elemenata marketing miksa se odražava na cenu i zahteva prispitivanje uloge cene u kombinaciji instrumenata

za određeni tržišni segment. Tako, promene u proizvodu, čak i u pojedinim njegovim karakteristikama usled promena u troškovima omogućavaju ili zahtevaju promenu cena. Akcije na promociji proizvoda i usluga su samo drugi način korekcije cena. Cena je bitan element ugovora između proizvođača i posrednika preko kojih se prodaju proizvodi na domaćem i stranom tržištu.

Kod donošenja odluka o cenama potrebna je velika opreznost iz razloga što je cena jedini instrument marketing miksa koji generiše dobit, dok su svi ostali instrumenti izvori troškova. "Cena je instrument marketing miksa koji je kvantitativno izražen i čiji je odnos sa dobitkom lako uočljiv što nije slučaj sa ostalim instrumentima marketing miksa (proizvodim, distribucijom i promocijom)...Svaka promena u ceni utiče na prihod, obim proizvodnje i troškove a preko njih i na dobit." [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Cena je ujedno i najfleksibilniji instrument marketing miksa. Za razliku od karakteristika proizvoda i odnosa sa kanalima prodaje, cena se brzo može promeniti. Dok necenovni instrumenti čine napor preduzeća da se kreira vrednost, uloga cene je da se deo kreirane vrednosti zadrži u dobiti preduzeća. Carl Mcdaniel navodi kako: „Necenovni instrumenti predstavljaju seme poslovnog uspeha, a efektivne cene su žetva.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Sa jedne strane efektivne cene ne mogu da nadoknade nedostatak kvaliteta necenovnih instrumenata a sa druge neefektivne cene mogu da spreče da se kvalitetan napor uložen u necenovne instrumente (dobar proizvod, kreativna promocija i efikasna distribucija) finansijski realizuje na tržištu. Kako bi se ostarivali dugoročni poslovni rezultati cena mora da bude sastavni deo marketing strategije i strategije preduzeća.

4. 3. 1. Ključni faktori koji utiču na odluke o cenama

Od cene proizvoda u mnogome zavisi da li će se on uspešno prodavati na tržištu. Iz tog razloga kod donošenju odluka o cenama neophodno je uzeti u obzir uticaj velikog broja faktora različitog karaktera i intenziteta delovanja, od kojih je dobar deo van kontrole preduzeća. Faktori koji utiču na odluke o cenama su kompleksni i dinamični zbog čega su tačne i relevantne informacije pretpostavka za donošenje racionalnih odluka o cenama proizvoda i usluga. Pošto se cene formiraju u složenim uslovima poslovanja i pod dejstvom brojnih relevantnih faktora, neophodno je analizirati i precizno ustanoviti njihov uticaj.

Faktori koji utiču na odluke o formiranju cena mogu se podeliti na unutrašnje i spoljašnje.

4. 3. 1. 1. Unutrašnji faktori koji utiču na odluke o cenama

Unutrašnji faktori koji utiču na odluke o cenama su ciljevi preduzeća i marketing ciljevi, marketing strategija i troškovi.

A) Prvi interni činilac koji utiče na odluke o cenama su **ciljevi preduzeća i marketing ciljevi**. "Odluke o određivanju cena su važne za postizanje korporativnih i marketinških ciljeva, pa je neophodno da ciljevi i strategija formiranja cena budu u skladu sa ovim ciljevima i podržavaju ih." [Lancaster, Massingham (2011) (14)]. Ciljevi cena se određuju

na osnovu opštih ciljeva preduzeća i marketinga. Preduzeće kao opšti cilj može imati: opstanak, maksimiziranje trenutnog profita, povećanje tržišnog učešća, održavanje nivoa prodaje, poboljšanje korporativnog imidža, vođstvo u kvalitetu proizvoda i dr. Iz ovih strateških ciljeva proističu i celjevi cena i od njih zavise odluke o formiranju cena. Preduzeće koje je jasno definisalo svoje ciljeve lakše će postaviti cenu. U tom smislu ako je strateški cilj povećane tržišnog učešća i prodaje odrediće se niska cena a ukoliko je cilj vođstvo u kvalitetu proizvoda (*product-quality leadership*) to obično zahteva postavljanje visoke cene za pokrivanje takvog kvaliteta i visokih troškova istraživanja i razvoja. Ako je strateški cilj maksimiziranje profita odrediće se visoke cene.

B) Različiti aspekti *marketing strategije* preduzeća mogu uticati na odluke o formiranju cena. Odluke o cenama moraju biti usaglašene sa izborom ciljnog tržišta, strategijom pozicioniranja i ostalim elementima marketing miksa.

- Cena nije jedini instrument marketing miksa kojim se preduzeće služi u postizanju svojih marketing ciljeva. Odluke o cenama se moraju uskladiti sa odlukama u oblasti proizvod, izborom distribucije i odlukama o promociji da bi se stvorio uspešan marketing program. “Ako kompanija proizvodi visoko kvalitetan proizvod usmeren na prestižni deo tržišta ne bi bilo razumno postaviti nisku cenu čak iako troškovna efikasnost to omogućava. Stoga cene moraju biti konzistentne sa ostalim elementim marketing miksa i odabranom strategijom pozicioniranja.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)]. Kada određuju cene marketing stručnjaci moraju da razmotre celokupni marketing miks. Odluke o proizvodu, promociji i distribuciji mogu uticati na cenu ali ako je cena ključni činilac u pozicioniranju proizvoda, onda će cena snažno uticati na odluke o drugim elementima marketing miksa. Na primer, ukoliko privredni subjekt prodaje proizvode preko posrednika on mora da prilagodi cenu kako bi i posrednici mogli uspešno da prodaju proizvod i ostvaruju profit. Sa druge strane, mnogi privredni subjekti najpre odlučuju o cenama a zatim druge odluke o marketing miksu zasnivaju na ceni koju će naplaćivati. Tako nešto im omogućava da smanje troškove i ponude proizvode po nižim cenama što vodi većoj prodaji i većem profitu.
- Određivanje cena mora biti usaglašeno i sa *strategijom pozicioniranja*. Cena je moćno sredstvo za pozicioniranje jer za mnoge ljude ona predstavlja pokazatelj kvaliteta. Strategija pozicioniranja obuhvata izbor ciljnog tržišta i stvaranje diferencijalne prednosti. Oba faktora imaju važan uticaj na cenu. Cena može da se iskoristi da se predoči diferencijalna prednost i privuku određena ciljna tržišta. Na primer, ako preduzeće gradi poziciju *visokog kvaliteta* odrediće se visoka cena proizvoda kao jedan od pokazatelja visokog kvaliteta, ukoliko se ide na poziciju *najbolja vrednost* postaviće se cena koja je niža/jednaka u odnosu na vrednost koju proizvod pruža potrošačima i tako privući željeno ciljno tržište.

C) „Usled normalnog nastojanja preduzeća da prodajnom cenom pokriju troškove proizvodnje i prodaje proizvoda, veoma je u privredi rasprostranjeno mišljenje da su troškovi ne samo jedan od bitnih već i glavni ili čak u pojedinim preduzećima i jedini faktor cena.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. U ekonomskoj teoriji troškovi se definišu kao vrednosni izraz utrošenih osnovnih elemenata radnog procesa. **Troškovi** su izuzetno značajan interni faktor obrazovanja cena proizvoda i usluga, na čiju visinu privredni subjekti u velikoj meri mogu uticati. Troškovi određuju donju granicu cene koju privredni subjekt može tražiti za proizvod. Formiranjem cena ispod ovog nivoa

bi se ugrozila ekonomija poslovanja privrednog subjekta jer ostvarena cena ne bi mogla da pokrije nastale troškove, pa bi se javio gubitak u poslovanju. *Analiza troškova* omogućava da se nađu optimalne cene, pri kojima će se pokriti svi troškovi poslovanja i ostvariti planirani iznos dobiti.

U teoriji i praksi postoji veše metoda obrazovanja prodajnih cena na bazi troškova poslovanja od kojih se tri najviše koriste, to su: metoda troškovi plus, metoda stopa dobiti na angažovana sredstva i marginalna metoda.

- Najrasprostranjenija metoda formiranja prodajnih cena na bazi troškova poslovanja u privrednoj praksi je metoda *troškovi plus*. Kod ove metode cena proizvoda se formira na bazi stvarnih, planiranih ili standardnih cifara prosečnih troškova uključujući i stopu dobiti koju preduzeće smatra normalnom ili ostvarljivom u datom vremenskom periodu za koji se cena formira. Kod metode troškovi plus prodajna cena se izračunava dodavanjem određenog iznosa dobiti na cenu koštanja. Visina stope dobiti zavisi od delatnosti poslovanja, samog preduzeća i vrste proizvoda. Rasprostranjenost metode može se pripisati njenoj jednostavnosti i praktičnosti budući da je između ostalog znatno lakše sagledati troškove nego tražnju i konkurenciju.
- *Metoda stope dobiti na angažovana sredstva* je nešto izmenjeni oblik metode troškovi plus. Razlika je u tome što se stopa dobiti kod ove metode bazira na dugorošnim ciljevima razvoja privrednog subjekta. Tačnije, utvrđuje se stopa dobiti na angažovana sredstva koja treba da se ostvari u jednom dužem razdoblju. Po ovom metodu prodajna cena se izračunava dodavanjem planiranog procenta dobiti na standardne troškove. Glavni nedostatak metode je što zanemaruje važne tržišne kategorije (tražnju i konkurenciju) te se veoma malo koristi.
- „Za razliku od metode troškovi plus i metode stopa dobiti na angažovana sredstva koje se zasnivaju na konceptu ukupnih troškova i neto dobiti, marginalni metod obrazovanja cena se bazira na konceptu marginalnih troškova i marginalne dobiti. Marginalna metoda u suštini predstavlja metod direct costing obrazovanja cena.“ [Nikolić (2012) (38)]. Kod marginalne metode prodajna cena se izračunava dodavanjem marginalne dobiti na varijabilne troškove proizvoda. “Ukupni iznos fiksnih troškova i neto dobit(marginalna dobit) zaračunavaju se kao jedan iznos ili stopa (stopa marginalne dobiti) na varijabilne troškove proizvoda polazeći od tržišne pozicije pojedinih proizvoda. Metod se pokazao racionalnim u privrednoj praksi, posebno za kratkoročno formiranje cena.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Privredni subjek bi napravio veliku grešku ukoliko bi zanemario faktor troškova u formiranju cena, ali to ne znači da samo troškovi određuju cenu proizvoda i usluga.

4. 3. 1. 2. Spoljni faktori koji utiču na odluke o cenama

Spoljni faktori koji utiču na odluke o cenama su tražnja, potrošači, konkurencija i drugi elementi iz okruženja.

A) Tražnja predstavlja količinu dobara koju su kupci spremni da nabave po različitim cenama na određenom tržištu i u određenom vremenskom periodu. Za razliku od troškova koji određuju donju granicu cena proizvoda, platežno sposobna tražnja

prestavlja gornju granicu formiranja cena i odnosi se na maksimalnu cenu koju su kupci spremni da plate za određeni proizvod. Ukoliko privredni subjekt formira cenu iznad ove granice doći će do smanjenja prodaje proizvoda, što se takođe negativno odražava na ekonomiji poslovanja, jer se može desiti da prihodi neće biti dovoljno visoki da pokriju nastale troškove. *Analiza tražnje* treba da pruži informacije o prosečnoj ceni koju su kupci spremni da plate za proizvode i usluge preduzeća.

Na veličinu tražnje utiče čitav niz faktora, to su: cena robe, veličina raspoloživog dohodka postojećih i potencijalnih kupaca, cena supstituta i komplementarnih proizvoda, percepcije i ukusi potrošača i necenocni instrumenti marketing miksa (svojstva proizvoda, prodajne usluge, privredna propaganda, upapređenje prodaje, distribucija).

Cena kao novčani iznos vrednosti robe svojom visonom opredeljuje veličinu tražnje. Cena i tražnja se nalaze u odnosima obrnute srazmere. U uslovima kada su ostali faktori tražnje nepromenjeni, svako povećanje cena robe odraziće se na smanjenje tražnje, i obrnuto svako smanjenje cena za posledicu ima povećanje tražnje. Opšte pravilo o kretanju cene i tražnje ne važi uvek u praksi. Naime, zapažena je pojava da se pri povećanju cene nekog proizvoda povećava tražnja za njim jer se u budućnosti očekuje dalje povećanje cene i da će cena po kojoj se kupuje ipak biti niža od one koja će uskoro preovladati. Sa druge strane, kada dolazi do sniženja cena proizvoda kupci ne povećavaju kupovinu u očekivanju daljeg pada cena pa tražnja umesto da raste sa sniženjem cene, opada. Isto tako u slučajevima prestižnih roba koje predstavljaju statusni simbol sa povećanjem cene dolazi do povećanja tražnje budući da potrošači misle da više cene znače i veći kvalitet.

„Načelno govoreći, u tržišnoj privredi cene su određene onim što potrošači žele da plate za proizvod ili uslugu odnosno tražnjom...Pre donošenja svake odluke o cenama moraju se imati informacije o tražnji na pojedinim tržišnim segmentima.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. I pored brojnih drugih faktora koji imaju značajnu ulogu na odluke o određivanju cena, na kraju je kupac taj koji određuje da li je cena proizvoda dobra ili neadekvatna. Iz tog razloga kada određuje cene privredni subjekt mora da razmotri percepcije potrošača o ceni i kako one utiču na odluke potrošača o kupovini. Odluke o cenama, kao i druge odluke u marketing miksu moraju biti usmerene prema potrošačima. „Uspešno određivanje cena orijentisano na kupce uključuje shvatanje koliko vrednost potrošači pripisuju koristima koje im proizvod daje i određivanje cene prikladne toj vrednosti. Te koristi mogu biti stvarne i percipirane.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Tako, skupoceni automobil pruža objektivne koristi-vrhunske performanse, bezbednost, pouzdanost, komfor ali kroz ime marke vlasniku daje psihološku vrednost u vidu statusa. Marketing stručnjaci moraju da shvate razloge zašto potrošači kupuju neki proizvod i odrede cenu koja odgovara percipiranoj vrednosti proizvoda od strane potrošača. „Što je veća vrednost koju proizvod nudi u poređenju sa konkurencijom, to je veća cena koja može da se naplati.“ [Jobber, Fahy (2005) (15)]. Budući da različiti kupci pridaju različitu važnost pojedinim karakteristikama proizvoda, marketing stručnjaci primanjuju različite strategije cena za razne tržišne segmente.

Sve veći broj privrednih subjekata zasniva cene na percipiranoj vrednosti proizvoda. ***Određivanje cena na osnovu vrednosti za potrošače*** (*customer value-based pricing*) koristi percepcije potrošača o vrednosti proizvoda kao ključ za obrazovanje cena a ne troškove poslovanja. Dok se kod metoda zasnovanih na troškovima pri obrazovanju cena

polazi od troškova poslovanja i na njih dodaje određeni iznos dobiti da bi se došlo do prodajne cene, kod određivanja cena na osnovu vrednosti za potrošače polazi se od potreba i percepcija potrošača o vrednosti proizvoda kako bi se utvrdila ciljna cena i ide se unazad ka troškovima poslovanja i dobiti. Reč je o *netroškovnom* ili *tržišno orijentisanom metodu obrazovanja cena*.

- Kod određivanja cena na osnovu troškova preduzeće razvija proizvod koji smatra dobrim, sabira troškove izrade proizvoda te određuje cenu kojom se pokrivaju svi troškovi i ostvaruje planirana dobit. U ovom slučaju prodajna cena se posmatra kao funkcija troškova. Uloga marketinga pri ovom pristupu je da kupce uveri da vrednost proizvoda opravdava visinu njegove cene. Ukoliko za kupca cena prevazilazi koristi koje proizvod nudi neće ga kupiti.
- Određivanje cene na osnovi vrednosti za potrošače preokreće taj proces. Naime, prodajna cena treba da se ustanovi na osnovu istraživanja tržišta. Cilj istraživanja je utvrditi koliko bi potrošači platili za proizvod, odnosno po kojoj ceni bi ga prihvatili. Kod ovog metoda određivanje cena počinje sa marketing istraživanjem potrošačkih potreba i percepcija o vrednosti proizvoda i cena se postavlja tako da odgovara percipiranoj vrednosti proizvoda. Ciljna vrednost i cena usmeravaju odluke o dizajnu i razvoju proizvoda i određuju troškove koji se mogu snositi. *U ovom slučaju prodajna cena se posmatra kao funkcija percipiranje vrednosti proizvoda*. Takav postupak izbegava pitanje koje se javlja kod troškovnog pristupa obrazovanja cena „možemo li proizvod da prodamo za taj iznos?“. Preduzeće koje određuje cene na osnovu vrednosti za potrošače mora prvo da otkrije zašto potrošači kupuju neki proizvod i koje vrednosti pridaju raznim konkurentskim ponudama. U otkrivanju percepcija potrošača o vrednosti proizvoda (maksimalne cene koju su spremni da plate za proizvod) marketari koriste tehnike poput analize povezanosti (*trade-off*), eksperimentisanje i analiza ekonomske vrednosti za kupca (*economic value to the customer-EVC*). Ponekad se potrošači pitaju koja su svojstva proizvoda za njih najvažnija i koliko bi platili za osnovni proizvod i za svaku pogodnost koja se dodaje osnovnoj ponudi. U okviru marketing istraživanja se može sprovesti *eksperiment* kako bi se ustanovila percipirana vrednost različitih ponuda proizvoda ili *marketing test* kako bi se sagledale reakcije potrošača na različite cene. Analiza ekonomske vrednosti za kupca (*EVC*) predstavlja složenu tehiku za određivanje cena koja se koristi na industrijskim tržištima. Prema tome, metod određivanja cena na osnovu vrednosti za potrošače zahteva više napora, vremena i složeniju analizu od troškovnog pristupa obrazovanja cena.

Osnovna prednost *tržišnog metoda obrazovanja cena* je da ovaj pristup u prvi plan ističe potrebe i percepcije potrošača te vodi boljem zadovoljavanju potreba potrošača i ostvarivanju uspešnih poslovnih rezultata. „Mnoga iskusta ukazuju da se primenom netroškovne metode obrazovanja cena umnogome smanjuju troškovi poslovanja. No i pored toga, u našoj zemlji je i dalje najvećim delom zastupljen troškovni princip.“(38)

B) Izuzetno značajan spoljni činilac koji utiče na odluke preduzeća o cenama su ***troškovi i cene konkurenata*** kao i moguće ***reakcije potrošača i konkurenata*** na promene cena dotičnog preduzeća.

1) Privredni subjekt koji formira cene na osnovu cena svojih konkurenata najpre mora da utvrdi troškove konkurenata i uporedi ih sa svojim troškovima kako bi doznao da li posluje sa povoljnim ili nepovoljnim troškovima. Takođe treba saznati i cene i kvalitet ponude svakog konkurenta. Nakon što preduzeće sazna troškove, cenu i kvalitet ponude konkurenata, može ih koristiti kao polazište za određivanje cena spostvenih proizvoda. U tom smislu, ako je proizvod preduzeća sličan proizvodu glavnog konkurenta postaviće se cena koja je na nivou konkurentskih cena. Ukoliko su proizvodi bolji preduzeće može tražiti višu cenu a ukoliko su lošiji postaviće se cena koja je niža od cene konkurenta.

2) U pojedinim slučajevima preduzeće će smatrati poželjnim da inicira promenu-sniženje ili povećanje cena pri čemu u oba slučaja ono mora predvideti moguće reakcije kupaca i konkurenata. Postoji više situacija kada privredni subjekt može da ide na sniženje ili povećanje cena. Preduzeće može *sniziti cene* kako bi iskoristilo višak kapaciteta, ukoliko je strateški cilj povećanje tržišnog učešća i obima prodaje i kada tržišno učešće opada pred jakom konkurencijom cena. „Nekoliko delatnosti- na primer, vozila, potrošačka elektronika, fotoaparati, satovi i čelik- izgubili je svoje tržišno učešće u korist japanaca, koji su ponudili visoko kvalitetne proizvode po nižim cenama od zapadnih konkurenata. Kao odgovor, kompanije koje su se branili pribegle su agresivnijim cenama kako bi zadržale svoja tržišta.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Sa druge strane, privredni subjekt može *povećati cene* kako bi povećao profit, ako je tražnja visoka, ukoliko je strateški cilj održavanje tržišnog učešća ili žetva i usled rastućih troškova. Bez obzira na to da li se cena podiže ili spušta, ta akcija će uticati na kupce, konkurente, distributere i dobavljača, a možda će zanimati i vladu.

Kupci ne tumače promene cena uvek jednoznačno. Ukoliko proizvođač odjednom znatno *snizi cene* svog proizvoda, kupac može da pomisliti da će taj model uskoro biti zamenjen novim modelom, da sadrži neku grešku, da se ne prodaje dobro ili može smatrati da će se cena i dalje spuštati i da se isplati čekati i videti šta će se dogoditi. Sa druge strane, *povećanje cene*, što bi obično smanjilo prodaju, može imati neka pozitivna značenja za kupce. Kupac može smatrati da je to savremen proizvod naročito dobrog kvaliteta, da je „vruća“ roba i da će biti nedostupna po toj ceni ako je ne kupi brzo.

Najveći broj privrednih subjekata pri donošenju odluka o promeni cene svojih proizvoda pokušava da sagleda verovatne **reakcije konkurentskih preduzeća**, kao i njenih potrošača. „Povećanje cena koje ne isprati niko od konkurenata može da odbije kupce, dok smanjenje cena koje konkurencija isprati može da smanji profitabilnost grane.“ [Jobber, Fahy (2005) (15)]. Problem je vrlo složen jer, kao i kupac, konkurent može tumačiti promene cena preduzeća na više načina. U slučaju *snizavanja cena*, konkurent može pomisliti da preduzeće pokušava da ugrabi veće tržišno učešće, da preduzeće loše posluje ili da želi da svi u grani snize svoje cene kako bi povećali ukupnu tražnju. U slučaju *povećanja cena*, konkurent može smatrati da preduzeće uvodi inovirani, tehnološko napredniji proizvod, da sebe hoće da prikaže (pozicionira) kao kvalitetnijeg proizvođača i da ima nameru da osvoji i gornji deo tržišta. Četri faktora utiču na reakcije konkurenata na promene cena preduzeća, to su: strateški ciljevi konkurenata, njihovi lični interesi, situacija u kojoj se konkurenti nalaze i predhodno iskustvo.

- Preduzeća bi prilikom promene cena najpre trebalo da odrede strateške ciljeve svojih konkurenata. Proučavanjem strategija formiranja cena konkurenata, razgovorima sa njihovim dobavljačima i distributerima i angažovanjem njihovog osoblja, preduzeće

može da proceni strateške ciljeve za konkurentske proizvode. Poznavanje ciljeva konkurenata otkriva da li je on zadovoljan trenutnom situacijom i na koji bi način mogao da reaguje na konkurentske radnje. Recimo, ako je strateški cilj konkurenta povećanje tržišnog učešća, veća je verovatnoća da neće reagovati na povećanje cena preduzeća ali će sigurno ispratiti akciju sniženja cena preduzeća.

- Kada se procenjuju reakcije konkurenata, važno je imati u vidu i njihov lični interes. Potrebno je postaviti se u situaciju konkurenta kako bi se utvrdilo koja reakcije je u njihovom najboljem interesu. Reakcije zavise i od situacije i okolnosti u kojoj se konkurenti nalaze. Na primer, ukoliko konkurencija ima višak kapaciteta postoje veći izgledi da će pratiti sniženje cena. Analiziranje ranijih reakcija konkurenata na promene cena takođe može da pomogne preduzeću da efikasno predvidi njihove moguće reakcije u budućnosti.

Privredni subjekti iniciraju promene u cenama i kao odgovor na promene cena svojih konkurenata. „Konkurentski orijentisane cene su u slučaju kada preduzeće promene svojih cena vrši uglavnom kao reakcije na promene cena konkurentske preduzeća. Procenat promene cene nije bitan, već pre smer promena i odnos prema konkurentskim cenama.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Karakteristika konkurentski orijentisanih cena je da privredni subjekt pre reaguje na promene cena konkurenata nego na promenu u tražnji i troškovima. Cena je snažno konkurentsko sredstvo kojim se može delovati kako ofanzivno tako i defanzivno. Ukoliko je preduzeće veoma osetljivo na promene cena konkurentske preduzeća ono mora pažljivo pratiti njihove akcije. Pri tom je najbolji pristup da se reakcije na promene cena konkurenata planiraju unapred.

U slučaju da je konkurent snizio svoju cenu i da će to smanjenje cene verovatno naneti štetu prodaji i profitima preduzeća, na raspolaganju stoje pet strateških opcija.

1. **Zadržati trenutnu cenu**-preduzeće može smatrati da neće izgubiti preveliko tržišno učešće, ili da će značajno smanjiti profit ako smanji sopstvenu cenu. Preduzeće nastavlja da prati kako se odvija situacija na tržištu i ukoliko se ona pogorša spremno je da reaguje. Argument protiv ove strategije je da konkurent može postati jači i samouvereniji sa porastom svoje prodaje, i da će preduzeće možda predugo čekati pre nego što reaguje.
2. **Sniziti cenu**-preduzeće može spustiti cenu do novoa konkurenta. Preduzeće se na ovu opciju može odlučiti ukoliko je tržište osetljivo na cenu i proceni da će izgubiti preveliko tržišno učešće u korist konkurenta sa nižom cenom. Kako bi se smanjila cena potrebno je smanjiti troškove ali ne na način kojim će se drastično ugroziti kvalitet proizvoda i pogodnosti ponude.
3. **Povećati percipirani kvalitet**-preduzeće može zadržati svoju cenu, dok jača percipiranu vrednost svoje ponude. Preduzeću će možda biti jeftinije da održi cenu i troši novac na poboljšavanje percipiranog kvaliteta ponude, umesto da snizi cenu i posluje sa smanjenim profitom.
4. **Poboljšati kvalitet i povećati cenu**-preduzeće može povećati kvalitet i podići cenu i tako premestiti svoju marku na poziciju viših cena. Preduzeće isto tako može zadržati cenu trenutnog proizvoda i uvesti kvalitetniju marku za poziciju viših cena. Veći

kvalitet opravdava višu cenu i ova strateška opcija je adekvatna ukoliko tržišni segment nije osetljiv na cenu.

5. **Lansirati jeftiniju „marku za borbu“**-jedan od najboljih odgovora na smanjenje cene konkurenata je dodavanje jeftinijih proizvoda u liniju ili uvođenje jeftinije marke. To je nužno ukoliko preduzeće gubi tržišni segment koji je osetljiv na cenu i koji neće odgovoriti na veći kvalitet. Gotovo svi vodeći privredni subjekti imaju borbene marke sa kojima ostvaruju zavidne rezultate.

U praksi je razumno da privredni subjekt primeni *integrirani pristup formiranja cena*, pri čemu će uzeti u obzir ne samo na potrebe i percepcije kupaca već i visinu troškova i konkurentske cene. Pri određivanju cena privredni subjekti moraju pažljivo da razmotre veliki broj unutrašnjih i spoljašnjih faktora pre nego što izaberu cenu koja će im dati najveću komparativnu prednost na izabranim ciljnim tržištima.

4. 3. 2. *Strategije određivanja cena novih proizvoda*

Strategije određivanja cena obično se menjaju uporedo sa kretanjem proizvoda kroz njegov životni ciklus. Cena proizvoda sigurno neće biti ista prilikom njegovog uvođenja i u kasnijim fazama životnog ciklusa, već će prati strateške ciljeve preduzeća, potrebe i želje potrošača i aktivnosti konkurenata. Pri tom, poseban izazov sa kojim se susreću marketing stručnjaci je određivanje cena novih proizvoda sa kojima tržište još nije upoznato i pozicioniranje na tržištu. Kod novih, inovativnih proizvoda preduzeće može da odabere dve **strategije određivanja cena**: 1) početne visoke cene koje će da „skupe kajmak“ na tržištu i 2) početne niske cene koje bi omogućile penetraciju (osvajanje) tržišta.

1) Kod **strategije početnih visokih cena** preduzeće na osnovu istraživanja tržišta određuje najveću cenu koju su kupci spremni da plate kako bi ostvarilo maksimalan profit u najkraćem vremenskom periodu. „Ako preduzeće ne računa odmah na celo tržište već samo na jedan segment, može da ide sa visokom cenom posebno ako ostalim proizvođačima treba duži period da se pojave sa svojim proizvodom. Brzina imitiranja od strane konkurencije kao i efikasnost proizvodnje i prodaje konkurentskih preduzeća ograničavaju period održavanja visoke cene od preduzeća inovatora.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Kada se prvobitne prodaje uspore i konkurenti zaprete da će izbaciti slične proizvode, cena se snižava kako bi se privukao sledeći sloj potrošača osetljivih na cenu. Primenom strategije početnih visokih cena preduzeće ostvaruje maksimalne prihode i osvaja tržište sloj po sloj zbog čega se naziva i strategija „skidanja kajmaka“.

Umesto da postave početnu visoku cenu u cilju ubiranja malih, ali profitanilnih tržišnih segmenata, neka preduzeća koriste **cene za osvajanje tržišta**. Kod ove strategije preduzeće početnu cenu postavlja nisko da bi prodrlo na tržište duboko i brzo odnosno da bi privuklo veliki broj kupaca i osvojilo veliki deo tržišta. Visok obim prodaje dovodi do opadanja troškova, što preduzeću omogućava da i dalje snižava cenu i uspešno konkuriše na tržištu.

Tabela 8. Četiri strategije pozicioniranja(1)
Cena

| | | Visoka | Niska |
|----------|-------|--------------------------|----------------------------|
| Kvalitet | Visok | Strategija premijum cene | Strategija dobre vrednosti |
| | Nizak | Strategija precenjivanja | Ekonomična strategija |

2) Jedna od bitnih strateških odluka kod uvođenja novog proizvoda je kako pozicionirati novi proizvod sa stanovišta cene i kvaliteta. Naime, cena predstavlja moćno sredstvo poticioniranja koje kupcima govori nešto o proizvodu. Mnogi kupci polaze od cene da bi ocenili kvalitet proizvoda. „ Jedna studija o odnosi između cene i percepcije kvaliteta vozila otkrila je da kupci percipiraju skuplje automobile kao kvalitetnije. Po istoj logici, kvalitetnija vozila percipiraju se čak kao skuplja nego što stvarno jesu.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Kao osnove za pozicioniranje odnosno stvaranje diferencijale prednosti često se kotiste cena i kvalitet i u tom smislu je moguće razlikovati četiri **strategije pozicioniranja**, to su: strategija premijum cene, ekonomična strategija, strategija dobre vrednosti i strategija precenjivanja. Prva strateška opcija je da preduzeće ide na **strategiju premijum cene** gde u proizvodni program uvodi visoko kvalitetan proizvod za koji traži najvišu cenu. U drugoj krajnosti, preduzeće može da se odluči za **ekonomičnu strategiju** gde se nudi proizvod slabijeg kvaliteta ali se određuje niža cena. Te dve strategije mogu koegzistirati na istom tržišti ukoliko na njemu postoje makar dve grupe kupaca-oni koji traže kvalitet i kupci koji traže nižu cenu. **Strategija dobre vrednosti** predstavlja način napadanja konkurenata koji računa premijum cene. Kod ove strategije u proizvodni program se uvodi proizvod visokog kvaliteta koji se prodaje po nižim cenama od onih koje imaju vodeći konkurenti. Ukoliko je kvalitet proizvoda na približnom/istom nivou kvaliteta vodećih proizvođača ova strategija može biti izuzetno efektivna u osvajanju tržišnog učešća, što je osamdesetih godina ostatku sveta pokazala japanska industrija. Strategija pozicioniranja koju treba izbegavati je **strategija precenjivanja** u kojoj proizvođač traži previsoku cenu za proizvod koja prevazilazi njegov kvalitet. Dugoročno, potrošači će se verovatno osećati prevarenima, prestaće da kupuju proizvod i svoje prigovore i nezadovoljstvo prenosće drugima.

4. 3. 3. Strategije prilagođavanja cena

Privredni subjekti primenjuju različite strategije prilagođavanja cena uzimajući u obzir različite situacije i okolnosti i razlike između kupaca.

1) Većina preduzeća prilagođava svoju osnovnu cenu da time nagrade kupce za određene postupke, na primer, za plaćanje računa unapred, za kupovinu u velikom obimu, za kupovinu van sezone. Cenovni popusti i bonifikacije mogu imati više oblika. *Kasa skonto* se odnosi na smanjenje cene za kupce koji ažurno plaćaju svoje račune. *Količinski popus* se odnosi na smanjenje cene za kupce koji kupuju velike količine robe. *Sezonski popust* je

sniženje cena za kupce koji kupuju robu van sezone i omogućava prodavcu da održi postojanu proizvodnju ili da stabilizuje korišćenje kapaciteta tokom čitave godine.

2) Izuzetno važna strategija prilagođavanja cena proizvoda i usluga je strategija diferencijalnih cena. **Strategija diferencijalnih cena** se može definisati kao prodaja proizvoda i usluga sa razlikama u ceni koje ne zavise direktno od troškova proizvodnje odnosno pružanja usluge. Ova strategija se primenjuje kada na tržištu postoji više segmenata potrošača koji različito reaguju na promene cena. U tom smislu, preduzeće nastoji da maksimizira profit tako što će proizvod prodavati po višoj ceni kupcima koji su manje osetljivi na cenu, a po nižoj ceni kupcima koji su osetljiviji na visinu cene. Preduzeće praktikuje diferenciranje cena kako bi stimulisalo tražnju za proizvodima i uslugama, što mu omogućava stabilniju proizvodnju i prodaju, niže troškove proizvodnje i prodaje i povoljniju dobit. U literaturi i privrednoj praksi moguće je naći više pristupa u klasifikovanju osnova po kojima se vrši diferenciranje cena, pri tom diferenciranje cena se najčešće vrši na osnovu sledećih faktora:

1. **Karakteristike kupaca**-u zavisnosti od različitih karakteristika kupaca formira se različita cena za proizvode i usluge. Kao karakteristike kupaca mogu se uzeti visina dohodka, starost, zanimanje, obrazovanje i slično. Tako se autobuske karte i ulaznice u muzej mogu prodavati po nižim cenama studentima, nezaposlenima i penzionerima.
2. **Karakteristike proizvoda**-različite cene se određuju za različite verzije proizvoda iako razlike u cenama ne zavise direktno od troškova. Isti model ručnog časovnika sa identičnim komponentama ali drugačijom bojom brojanika se može prodavati po potpuno različitim cenama.
3. **Lokacija na kojoj se prodaje proizvod ili pruža usluga**-u zavisnosti od lokacije gde se prodaje proizvod/pruža usluga formira se različita cena, iako su troškovi ponude isti za svaku lokaciju. Tako se u pozorištu, na koncertima i sportskim događajima računaju različite cene u zavisnosti od položaja sedišta.
4. **Vreme prodaje proizvoda ili pružanja usluge**-cene mogu biti različite prema sezoni, mesecu, danu pa čak i satu. Cene turističkih aranžmana su niže van sezone, električna struja košta manje noću, parking usluge su skuplje u prepodnevnim časovima i dr.

Najvažnije je da diferencijalne cene moraju da odražavaju stvarne razlike u percipiranoj vrednosti potrošača odnosno proizvodi ili usluge koje se uvode po različitim cenama treba da se u nečemu razlikuju da bi potrošač uvideo razloge za diferenciranje cena.

4. 4. Marketing komunikacije kao instrument marketing miksa

Mnogi ljudi marketing poistovećuju sa promocijom smatrajući da ona predstavlja krajnji domet i jedini aspekt marketinga, što je naravno velika zabluda. Kao što je u ovom radu prikazano, opseg marketinga je jako širok i njegove aktivnosti se ne ograničava samo na promociju i prodaju već kreiranih proizvoda. U osnovi, promocija uključuje komunikaciju sa unapred definisanom publikom (ciljnim tržištem) radi postizanja

željenih reakcija na tržištu. Promocija je jedan od aspekata marketinga koji ima izuzetan značaj u privrednoj praksi a mnogi strani i domaći autori iz ove oblasti posebnu pažnju posvećuju promovisanju proizvoda i usluga navodeći da je reč o ključnoj marketing aktivnosti.

Savremeni marketing podrazumeva više od toga da se razvije dobar proizvod, da mu se odredi privlačna cena i da se učini dostupnim ciljnim kupcima. Istovremeno privredni subjekti moraju i da komuniciraju sa svojim posrednicima, potrošačima i različitim pripadnicima javnosti kako bi ostvarili željenu reakciju na tržištu. **Marketing komunikacija** je mehanizam razmene informacija između prodavaca i potrošača čiji je zadatak da informiše, podseti i ubedi potrošača da reaguje na proizvode i usluge privrednog subjekta.

Marketing komunikacije su novi, savremeni naziv za *promociju* koji se danas koristi jer bolje odslikava današnju prirodu komuniciranja između preduzeća i različitih segmenata javnosti. Ovaj termin je danas zasupljen jer u skorijem periodu dolazi do pojave novih tehnologija i načina komuniciranja, pojave novih tržišnih segmenata, i što se u savremenom marketingu sve više isistira na dvosmernoj komunikaciji. Pri tom, u sistemu marketing komunikacija učestvuju samo preduzeće, njeni posrednici, potrošači, mediji, građanstvo i drugi pripadnici javnosti i svi oni međusobno rajuju informacije: "Njeni posrednici komuniciraju sa svojim potrošačima i sa svojom javnošću. Potrošači usmenim prenošenjem komuniciraju međusobno i sa drugim pripadnicima javnosti. Istovremeno svaka grupa daje povratnu informaciju svakoj drugoj grupi. Iz toga sledi da kompanija treba da upravlja kompleksnim sistemom marketinških komunikacija." [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Proces marketing komuniciranja privredni subjekti ostvaruju tako što unajmljuju agencije za *oglašavanje* koje izrađuju uspešne oglase, zatim stručnjake za *unapređenje prodaje* koji izrađuju programe za podsticanje prodaje, stručnjake za *direktni marketing* koji razvijaju baze podataka i ostvaruju interakcije sa kupcima kao i agencije za *odnose sa javnošću* koje rade na korporativnom ugledu privrednog subjekta. Uz to oni vrše obuku svog prodajnog osoblja kako bi mogli da razvijaju odnose sa kupcima i ostvaruju prodaju.

„Marketing komunikacije predstavljaju jedini instrument komunikativnog karaktera u kombinaciji akcionih instrumenata marketinga. Ona doprinosi potpunoj tržišnoj afirmaciji ostalih elemenata marketing ponude.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Odluke o promociji ne treba donositi izolovano od ostalih elementa marketing miksa. Promotivni miks koji se koristi mora da bude u skladu sa odlukama donetim u pogledu proizvoda, cene i distribucije kako bi se stvorio uspešan marketing program. Marketing komunikacije se služe različitim instrumentima promocije pri čemu i ostali elementi marketing miksa imaju snažnu komunikativnu ulogu. Dizajn proizvoda, stil, kvalitet, oblik i boja ambalaže, garancija; njegova cena; prodavnice u kojima se prodaje sve to na neki način komunicira sa kupcima. „Stanje vozila koje kompanija koristi za isporuku može preneti neželjenu poruku i one danas posvećuju veliku pažnju njihovom izgledu jer to postaje deo korporativnog imidža.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)]. Promocija je prema tome efikasna samo ako i ostali instrumenti efikasno obavljaju svoju ulogu. „Efikasna strategija marketing komunikacije zahteva više od upravljanja elementima promotivnog miksa. Marketing komunikacije moraju biti deo integrisane komunikacione strategije gde su instrumenti promocije povezani sa ukupnom marketing

strategijom.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)]. Efikasne marketing komunikacije ne mogu nadoknaditi nedostatak kvaliteta ostalih elemenata marketing miksa. Šta više, izvanredne marketing komunikacije mogu samo da ubrzaju kraj lošeg proizvoda zbog čega uspešne marketing komunikacije zahtevaju da „dobre reči slede dobra dela“.

4. 4. 1. *Promotivni miks*

„Marketing komunikacije ili promocija, su proces komuniciranja između organizacije i kupca sa ciljem da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama koji vodi ka njihovom favorizovanju u procesu kupovine na tržištu.,, [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Marketing komunikacije su način na koji firme nastoje da informišu, podsete i ubede potrošače da reaguju na njihove proizvode i usluge. Privredni subjekti su zainteresovani za optimalnu kombinaciju pojedinih oblika promocije u cilju predstavljanja organizacije potencijalnim kupcima, izgradnje korporativnog imidža, informisanja potrošača o proizvodima i uslugama i stimulisanja na kupovinu. Marketing komunikacije utiču na formiranje i promenu stavova, mišljenja i načina ponašanja kupaca pri kupovini pojedinih proizvoda i usluga.

Privredni subjekti komuniciraju sa ciljnim tržištem na više različitih načina i u tom smislu se može govoriti o promocijnom ili komunikacionom miksu. **Promotivni miks** se odnosi na ukupni program marketing komunikacija organizacije i predstavlja kombinaciju različitih oblika i metoda promocije čiji je zadatak ostvarivanje promotivnih ciljeva. Osnovni oblici marketing komunikacije su:

1. **Privredna propaganda** (oglašavanje) - svaki plaćeni vid nelične prezentacije i promocije ideja, proizvoda ili usluga preko masovnih medijima, a koju vrši predstavljeni sponzor.
2. **Lična prodaja** - lična prezentacija proizvoda i usluga od strane prodajnog osoblja radi ostvarivanja prodaje i izgrađivanja odnosa sa kupcima.
3. **Unapređenje prodaje**-niz podsticajnih instrumenata promocije, kratkoročne prirode, oblikovanih sa ciljem da se trgovina i potrošači podstaknu na bržu i veću kupovinu.
4. **Odnosi sa javnošću:** „Izgrađivanje dobrih odnosa s različitim pripadnicima javnosti i kompanije zadržavanjem korisnog publiciteta, izgrađivanjem dobrog korporativnog ugleda i otklanjanje ili sprečavanje štetnih glasina, priča i dogrdaja.“(1)
5. **Direktni marketing** - upotreba telefona, pošte, faksa, kataloga, interneta i e-maila radi direktnog komuniciranja i dobijanja neposredne reakcije odnosno trenutnog odgovora od potrošača.

Ne postoji jedan univerzalni promotivni miks koji bi odgovarao potrebama svih privrednih subjekata. Neki privredni subjekti dominantno koriste privrednu propagandu (kod netrajnih potrošnih dobara), drugi ličnu prodaju (proizvodna dobra), treći unapređenje prodaje, dok nekima najviše odgovara kombinacija različitih metoda i oblika promocije. Bez obzira koji komunikacioni miks odnosno kombinaciju promotivnih aktivnosti koriste, svi oblici promocije moraju biti integrisani i koordinirani kako bi se obezbedila maksimalna sinergija i isporučila jasna, dosledna, uverljiva i primamljiva

poruka o preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama. Svaki oblik promotivne aktivnosti ima svoje specifičnosti i odgovarajući doprinos ostvarivanju promotivnih ciljeva zbog čega je neophodno njihovo koordinirano delovanje na stateškoj osnovi u vidu integrisanih marketing komunikacija.

4. 4. 2. *Koncept integrisanih marketing komunikacija*

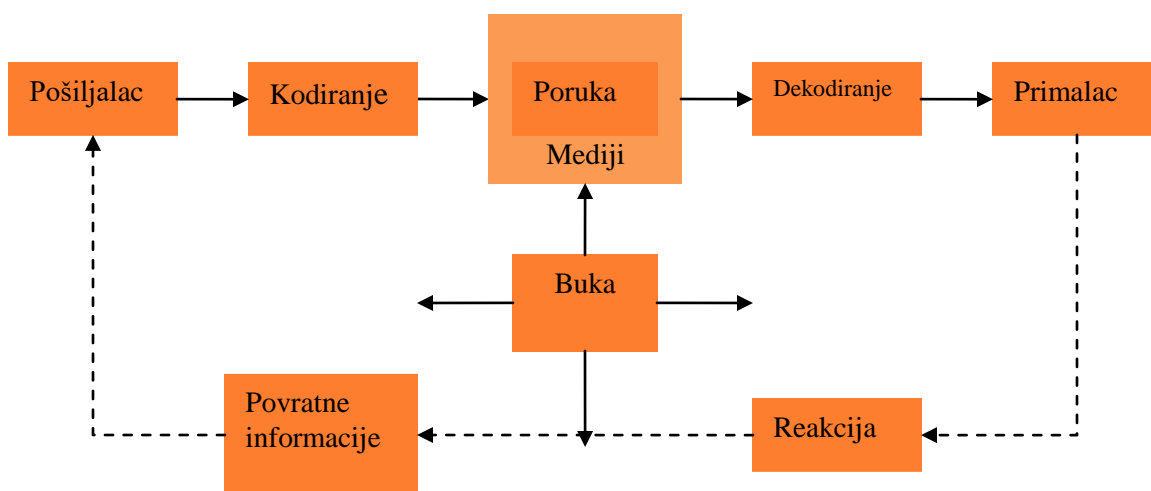
Devedesetih godina XX veka u marketing teoriji i praksi dolazi do pojave novog koncepta marketing komunikacija-integrirane marketing komunikacije (IMC). „Nastanak integrisanih marketing komunikacija inicirale su propagandne i marketing agencije koje su počele da se međusobno povezuju da bi odgovorile na rastuće zahteve klijenata za efikasnijom promocijom i slanja jedinstvene informacije o preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama ciljnoj publici.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Ovaj koncept postaje aktuelan u savremenom poslovanju sa razvojem novih promotivnih instrumenata i novih načina komuniciranja uopšte, povećanjem broja ciljnih segmenata sa kojima preduzeće komunicira, insistiranjem na dvosmernim komunikacijama i ličnom odnosu sa pojedinačnim primaocima poruka. „Integrirane marketing komunikacije predstavljaju sistem pomoću kojeg kompanije koordiniraju svoje marketing komunikacije da bi saopštile jasnu, doslednu, uverljivu i konkurentnu poruku o organizaciji i njenim proizvodima.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. U tom konceptu privredni subjekt pažljivo planira, integriše i međusobno usklađuje (koordinira) različite instrumente promocije (komunikacione kanale) kako bi isporučio jedinstvenu, jasnu, doslednu i primamljivu poruku o organizaciji i svojim proizvodima. „IMC znači da cela organizacija radi zajedno i da su svi svesni da njihove odluke i akcije šalju izvesne poruke potrošačima.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)]. Reč je o novom pristupu upravljanja promocijom čiji je osnovni cilj da se poveća efikasnost promocije smanjivanjem broja izgubljenih poruka i povećanjem njihovog uticaja na primaoca. Kocept integrisanih marketing komunikacija ističe koordinirani pristup kombinovanju instrumenata promocije i razvijanje jedinstvene strategije komuniciranja preduzeća sa odabranim ciljnim grupama.

Uspešan pristup procesu planiranja IMC zasniva se na četiri ključna koncepta:

1. Integrirane marketing komunikacije **povezuju sve komunikacije** koje prima potrošač tako da svaka poslata poruka, putem bilo kog medija, bude u skladu sa ostalim.
2. Integrirane marketing komunikacije **počinju sa potrošačem** a ne sa proizvodom. „organizacija počinje sa pokušajem da shvati šta je za potrošača vrednost, zatim se vraća na svoj proizvod i nastoji da kreira poruku koja je povezana sa ciljnim auditorijem.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].
3. Integrirane marketing komunikacije prepoznaju da je **svaki potrošač jedinstven** i da će oni najbolje odgovoriti na persualizovanu komunikaciju.
4. Integrirane marketing komunikacije kreiraju **dvosmernu komunikaciju sa potrošačima** koja omogućava da se uspešnije uoče i zadovolje njihove potrebe.

4. 4. 3. Proces marketing komuniciranja

Promocija je komunikacijsko sredstvo marketing miksa. Komuniciranje se može definisati kao proces naizmeničnog slanja i primanja *poruka*. Kako bi delotvornije komunicirali sa ciljnim tržištem marketing stručnjaci trebaju da razumeju kako se proces komuniciranja odvija. Učesnici procesa marketing komuniciranja su *pošiljalac* ili *izvor poruka*-privredni subjekt koji šalje poruku i *primatelj*-ciljni auditorijum koji čine posojeći i potencijalni potrošači ili ostali pripadnici javnosti. *Komunikacioni instrumenti* su poruka i mediji a *primarne komunikacione funkcije*-kodiranje, dekodiranje, reakcija i povratne informacije. Poslednji elemen modela marketing komuniciranja je *buka*.



Slika 12. Model marketing komuniciranja(1)

Proces marketing komuniciranja započinje tako što privredni subjekt (*pošiljalac*) najpre definiše ciljnu publiku sa kojom želi da komunicira, određuje ciljeve promocije (reakcije) koje želi da postigne i promotivni budžet. Na efikasnost komuniciranja utiče sadržaj, struktura i forma *poruke* i ona mora biti oblikovana tako da privuče pažnju i izazove planiranu reakciju kod publike. Kako bi se oblikovala poruka (*kodiranje*) koju će ciljni auditorijum razumeti koriste se usluge propagandnih agencija koje pomažu u kreiranju propagandnih kampanja-sastavljanju oglas i izboru medija. Zatim se biraju *mediji*-komunikacioni kanali preko kojih poruka putuje od pošiljaoca do primaoca. Poruke se moraju slati preko efikasnih medija tj. kanala koji dopiru (prenose poruku) do ciljne publike. Nakon slanja poruke odvija se *dekodiranje*-tumačenje poruke od strane ciljnog auditorijuma. Potrošači uzimaju u obzir značaj, atraktivnost i kredibilitet(verodostojnost) izvora i što je on veći veća je verovatnoća prihvatanja poruke. Posle tumačenja poruke sledi odgovarajuća *reakcija* potrošača koja zavisi od postavljenih ciljeva promocije i može biti izgradnja svesti, stvaranje interesovanja o proizvodu, želja ili kupovina. Za vreme procesa marketing komuniciranja javljaju se i izvesne prepreke, neplanirane smetnje (*buka*) koje onemogućavaju da se porukom ostvari željena reakcija kod primaoca. Buka se javlja u obliku selektivne pažnje, selektivne distorzije i selektivne retenzije. Zato marketari čine veliki napor da privuku pažnju ciljnog auditorijuma i time prevaziđu selektivnu precepciju; spreče iskrivljivanje poruka (distorziju) i obezbede zadržavanje i pamćenje poruke odnosno retenziju. Na kraju kako bi se ustanovilo da li je

poruka kreirala planirane reakcije kod ciljne publike potrebno je razviti **kanale povratnih informacija**, odnosno sprovesti istraživanje tržišta.

Iako je reč o uprošćenom modelu procesa komuniciranja on ističe ključne činioce za dobru komunikaciju a to su da: 1) pošiljaoci treba da znaju do koje publike žele da dopru i kakve reakcije žele da stvore; 2) moraju znati da oblikuju poruke koje će primaoci moći da protumače kako treba; 3) moraju slati poruke preko medija koji dopiru do ciljnog auditorijuma i 4) moraju razvijati kanale povratnih informacija kako bi se ocenili rezultati preduzetih promotivnih aktivnosti.

4. 4. 4. Upravljanje marketing komunikacijama

Razvoj i primena efikasne strategije marketing komunikacije je složen i odgovoran zadatak. Planiranje strategije marketing komunikacije je deo ukupnog procesa upravljanja marketing komunikacijama u kome marketing komunikator (*marketing communicator*) mora da identifikuje ciljnu publiku, odredi ciljeve promocije i budžet, oblikuje poruku, izabere komunikacione kanale preko kojih će poslati poruku i prikupi povratne informacije u svrhu merenja promocijskih rezultata.

I Proces upravljanja marketing komunikacijama započinje **identifikovanjem ciljne publike**. Ciljnu auditorijum mogu činiti postojeći i potencijalni potrošači ali i ostali segmenti javnosti koji će biti u središtu promotivnih napora preduzeća. Karakteristike ciljnog auditorijuma utiču na izbor poruke i kanala komuniciranja.

II Kada se identifikuje ciljni auditorijum i utvrde njegove karakteristike, određuju se **ciljevi promocije** koji nameravaju da se postignu i koji se ogledaju u željenim reakcijama publike. „Cilj marketing komunikacije ili promocije jeste da stvori određenu sliku ili imidž o organizaciji i/ili njenim proizvodima tako što utiče na formiranje i promenu stavova, mišljenja i načina ponašanja kupaca. Odnosno, ima za cilj spoznajnu, emotivnu ili bihejviorističku reakciju potrošača.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Krajnji cilj marketing komunikacije je kupovina, ali kako je ona rezultat dugoročnog procesa donošenja odluke potrebno je pokrenuti potrošača ka višem stepenu spremnosti za kupovinu. Marketing komunikator treba da zna u kojoj se trenutno fazi potrošači nalaze i do koje ih faze treba pokrenuti. Postoji više modela faza reakcija potrošača koji se koriste za planiranje ciljeva promocije od kojih su najpoznati model AIDA(Awareness, Interest, Desire, Action), model „hijerarhije“, model „privlačenja investicija“ i model „komunikacija“. Svaki model prikazuje potrošača kako prolazi kroz faze donošenja odluke o kupovini odnosno fazu spoznaje, emotivnu i bihejviorističku ili fazu akcije. Svaka sledeća faza implicira veću verovatnoću kupovine a zadatak promocije je da kupca vodi kroz te faze. Prema *modelu hijerarhije* potrošači mogu biti u jednoj od šest faza spremnosti za kupovinu: svesnost, poznavanje, sklonost(dopadljivost), preferencija, uveravanje i kupovina. U prvoj fazi cilj promocije je da kod potrošača stvori svest o proizvodu, njegovom postojanju na tržištu. Dalje promocija mora da obezbedi poznavanje proizvoda kod potrošača kroz pružanje informacija o njegovim karakteristikama. Kod treća faze promocija nastoji da razvije sklonost-pozitivna osećanja potrošača prema proizvodu. Nije dovoljno da potrošači imaju pozitivan stav prema

proizvodu preduzeća već i da ga preferiraju u odnosu na proizvode konkurenata te je zadatak promocije da ističe prednosti koje proizvod nudi u odnosu na konkurenciju. Na kraju, kako bi se kupovina realizovala promocija treba da uveri potrošače da je reč o najboljem proizvodu i ako je potrebno ponuditi proizvod po promotivnim cenama.

III Kada se precizno utvrde konkretni ciljevi promocije potrebno je identifikovati zadatke koji su neophodni da bi ciljevi ostvarili. Za svaki zadatak je potrebno sagledati ulogu pojedinih oblika promocije i odrediti sredstva(budžet) koja su potrebna da se ostvare definisani ciljevi i zadaci.

Definisanje promotivnog budžeta je složen i vrlo značajan zadatak procesa upravljanja marketing komunikacijama budući da iznos koji se potroši na promociju utiče na ostvarivanje komunikacionih ciljeva. Iz tog razloga, kod određivanja budžeta za promociju treba uzeti u obzir ciljeve i zadatke promocije, ulaganja u promociju od strane konkurencije, finansijse mogućnosti preduzeća i druge činioce. **Definisanje promotivnog budžeta** zavisi od ciljeva promocije, karakteristika ciljnog tržišta, proizvoda, konkurencije i delatnosti privrednog subjekta. Postoji nekoliko uobičajenih metoda za određivanje ukupnog budžeta za promociju. Najpoznatiji su: marginalni metod, metod procenta od prodaje, metod procenta po prodajnoj jedinici, metod raspoloživih sredstava, arbitrarni metod, metod planiranja konkurencije, metod prinosa na investicije i metod cilja i zadatka.

- Kod **marginalnog metoda** nastoji da se maksimizira prinos na uložena sredstva u promociju. Sredstva se ulažu u promociju sve dok je rast prihoda veći od rasta troškova promocije. Ovaj metod se koristi za planiranje troškova promocije u kratkom roku.
- Veliki broj privrednih subjekata (oko dve trećine) utvrđuje promotivni budžet na osnovu određenog **procenta od prodaje**, ostvarene ili planirane. Kod metoda procenta od prodaje budžet za promociju se određuje prema procentu od trenutne ili planirane prodaje. „Razlozi masovne upotrebe ovog metoda su jednostavnost, sagledavanje funkcionalnog odnosa promocije i prodaje, omogućavanje kontrole efekata troškova i njihovo identifikovanje i konkurenti koriste. Metod ima dve varijante: fiksni procenat ili procenat koji varira prema okolnostima“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. I pored masovne upotrebe, metod procenta od prodaje ima veliki nedostatak koji se ogleda u nelogičnosti jer ispada da je promocija rezultat a ne uzrok prodaje. To znači da kada je prodaja velika i ulaganja u promociju biće velika, a kada je prodaje mala i ulaganja u promociju će biti mala što je nelogično jer može doći do daljeg pada prodaje. Pored toga metod ne uzima u obzir ulaganja u promociju od strane konkurencije i teško se koristi za uvođenje novih proizvoda.
- **Metod procenta po prodajnoj jedinici** je veoma sličan predhodnom modelu. Umesto da se procenat primenjuje na ukupnu prodaje, kod ovog metoda se primenjuje na jedinicu proizvoda. Ovaj metod koriste organizacije koje imaju manji broj proizvoda veće vrednosti.
- Prema **arbitrarnom metodu** za promociju se izdvaja onoliko sredstava koliko to finansijska situacija organizacije dozvoljava. Prednost metode je što je jednostavna za primenu a nedostatak što se ne uvažava značaj promocije za prodaju. Metod je uobičajen u malim organizacijama.

- **Metod planiranja konkurencije** u definisanju promotivnog budžeta polazi od budžeta konkurentskih firmi. Najčešće se ide na isti iznos kao konkurencija da bi se zadržao postojeći odnos snaga (defanzivna strategija), ali se može ići i na veći iznos da bi se konkurent napao (ofanzivna strategija). Odliku o promotivnom budžetu nije dobro donositi samo na osnovu konkurentskih ulaganja već i na osnovi sagledavanja sagledavanja ostalih relevantnih faktora.
- **Metod prinosa na investicije** polazi od stanovišta da ulaganja u promociju treba da imaju isti tretman kao i sva druga investiciona ulaganja u preduću. Promocija pored kratkoročnog efekta na povećanje prodaje u tekućem periodu ima i dugoročni uticaj na izgradnju naklonosti potrošača koji dovodi do povećanja prodaje u budućnosti te stoga promocija ima karakter investicije. Otuda se ulaganja u promociju razmatraju prema njihovoj njihovoj sposobnosti da ostvare prinos.
- **Metod „cilja i zadatka“** je najefikasniji metod planiranja promotivnog budžeta. Kod ovog metoda se polazi se od definisanih promotivnih ciljeva i zadataka te se na osnovu njih utvrđuju sredstva neophoda da se zadaci i ciljevi ostvare. Metod obuhvata definisanje ciljeva promocije, određivanje zadataka koje treba ispuniti kako bi se postigli željeni ciljevi, i procenu troškova sprovođenja tih zadataka. Ukupan iznos ovih troškova predstavlja predloženi budžet za promociju. “Ovaj metod podstiče menadžere da razmišljaju o ciljevima, nivou izlaganja u medijima i rezultirajućim troškovima. U praksi je donošenje odluka o promotivnom budžetu proces koji zahteva puno političkih vještina.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

IV Nakon preciziranja ciljeva promocije i budžeta, definiše se **strategija marketing komunikacije** koja obuhvata dva aspekta: kreiranje (oblikovanje) poruke i izbor komunikacionih kanala (medija) koji će preneti poruku ciljoj publici.

A) Privredni subjekti komuniciraju sa potrošačima putem poruke. Poruka je način na koji se ostvaruje komunikacija i kreira željena reakcija kod ciljnog auditorijuma. U idealnom slučaju poruka bi trebalo da privuče pažnju, zadrži interes, pobudu želju i rezultira akcijom odnosno kupovinom o čemu govori model reakcija potrošača AIDA. Kod **oblikovanja poruke** potrebno je odrediti sadržaj poruke, strukturu i format poruke.

- Uspešnost komuniciranja zavisi od *sadržaja poruke* takozvanog apela (tema, ideja, jedinstvena prodajna pozicija oglasa). Komunikator treba da osmisli apel ili temu koja će izazvati željenu reakciju. Najefikasniji apel je onaj koji ističe karakteristike proizvoda i koristi koje potrošači smatraju najvažnijim i tvrdi da proizvođač može da ih isporuči. Organizacija odlučuje da li će koristiti racionalne ili emocionalne apele. Racionalni apeli ističu obećame koristi od kupovine proizvoda i uluga (kvalitet, ekonomičnost, udobnost), a emocionalni apeli nastoje da pobude pozitivne ili negativne emocije koje će motivirati na kupovinu.
- Kod *strukture poruke* treba odrediti da li porukom doneti zaključak ili to prepustiti publici; da li predstaviti jednostrani argument(spominjati samo dobre strane proizvoda) ili dvostrani argument(hvaliti dobre strane proizvoda i istovremeno ukazati na neke nedostatke); da li predstaviti najsnažnije argumente na početku ili na kraju poruke.

- Što se tiče *formata poruke* treba doneti odluke o naslovu, tekstu, ilustraciji, veličini, boji, pokretu, zvuku, glasovima, govoru tela i dr. Odlike o formatu poruke su uslovljene medijima kojima se poruka prenosi (novine, časopisi, radio, televizija)

B) Drugi aspekt strategije marketing komunikacije je *izbor komunikacionih kanala*. Dok je poruka način na koji se ostvaruje komunikacija, kanali su sredstvo pomoću kojeg se poruka prenosi do ciljnog tržišta. Postoje dva tipa komunikacionih kanala: lični i nelični.

1. Kod ličnog komuniciranja dvoje ili više ljudi međusobno komunicira jedno sa drugim. Oni mogu komunicirati licem u lice, fiksli ili mobilnim telefonom, poštom i putem interneta. *Lični komunikacioni kanali* su uspješniji jer postoji mogućnost ličnog obraćanja i dobijanja povratnih informacija. Neke lične komunikacione kanale direktno kontroliše samo preduzeće što je slučaj kada prodavci kontaktiraju kupce na ciljnom tržištu, dok su drugi lični komunikacioni kanali van kontrole preduzeća i to mogu biti nezavisni stručnjaci, saradnici, komšije, prijatelji i članovi porodice. Lični uticaj može imati veliku težinu kada se radi o proizvodima koji su skupi, rizični i upadljivi.
2. *Nelični komunikacioni kanali* su mediji koji prenose poruke bez ličnog kontakta i mogućnosti dobijanja povratnih informacija. Nelični komunikacioni kanali uključuju štampane medije, radio i televiziju, izložbene medije (panoi, znakovi, plakati) i mrežni i elektronski mediji.

V Posle slanja poruke zadatak marketing komunikatora je da istraži njen uticaj na ciljnu publiku. Vršiti se marketing istraživanje kako bi se izmerio komunikacioni učinak-mišljenja potrošača o poruci, njihovi stavovi prema proizvodu i preduzeću i *prodajni učinak* poruke (promocije)-koliko je ljudi posetilo prodavnicu, kupilo proizvod, koliko su zadovoljni sa proizvodom i koliko njih je pričalo drugima o proizvodu.

4. 4. 5. *Privredna propaganda*

„Počeci privredne propagande sežu do prvih istorijskih podataka. Arheolozi koji rade na području Mediterana iskopali su znakove na kojima se oglašavaju razni događaji i ponude. Rimljani su na zidovima oglašavali borbe gladijatora, a Feničani su slikama na kamenju pored paradnih povorki predstavljali svoju robu. U Pompeji slika na zidu hvali jednog političara i poziva ljude da glasaju za njega. U vreme zlatnog doba u Grčkoj, gradski glasnici su oglašavali prodaju stoke, zanatskih proizvoda ili čak kozmetike. Jedna stara „pevana reklama“ glasila je: Za oči koje blistaju, za obraze poput zore. Za lepotu koja traje i kad mladost prođe. Za razumnu cenu, razumna žena će svoje kozmetičke preparate kupovati od Eskliptosa., [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Moderna privredna propaganda je od takvih ranih početaka znatno unapredovala i danas se godišnji troškovi privredne propagande na globalnom nivou procenjuju na oko 580 milijardi dolara.

Privredna propaganda ili oglašavanje je efikasna, najvidljivija i najčešće korišćena promotivna aktivnost u privrednoj praksi. Danas se privrednom propagandom služe proizvodni, trgovinski i uslužni privredni subjekti, neprofitne organizacije i socijalne agencije kako bi javnosti preneli svoje ciljeve, podstakli određeno ponašanje, prodavali

proizvode, izazvali određenu reakciju potrošača i dr. „Oglašavanje je dobar način za informisanje i uverevane, bilo da je svrha da se Coca-Cola prodaje širom sveta ili da se ljudi u nerazvijenim zemljama navedu da koriste kontracepciju.“ [Kotler, Armstrong (2011) (18)]. **Privredna propaganda** se definiše kao svaki oblik ne lične prezentacije i promocije ideje, proizvoda ili usluga preko masovnih medija, a koju određeni oglašivač plaća. Reč je o obliku masovne komunikacije koji ima za cilj da **pruži informacije, podseti i uveri** potrošače da reaguju na proizvode i usluge privrednog subjekta. Privredna propaganda ima svoje specifičnosti, prednosti i nedostatke po kojima se razlikuje od drugih oblika promocije.

Prednosti privredne propagande su:

- Privredna propaganda može dopreti do širokog auditorijuma uz niski trošak po jednom izlaganju. Na primer televizijsko oglašavanje može dopreti do velikog dela javnosti.
- Privredna propaganda omogućava prodavcu da poruku ponovi nekoliko puta, a kupcu dozvoljava primanje i upoređivanje poruka različitih konkurenata.
- Privredna propaganda utiče kratkoročno na povećanje prodaje u tekućem periodu ali i dugoročno na izgradnju naklonosti potrošača (dugoročnog imidža proizvoda) koja dovodi do povećanja prodaje u budućnosti.

Nedostaci privredne propagande su:

- Iako vrlo brzo dopire do velikog broja ljudi, privredna propaganda je nelična i ne može biti uverljiva kao prodajna snaga (prodajno osoblje) preduzeća.
- „Privredna propaganda je jednostrana komunikacija sa javnošću koja se ne oseća obaveznom da obraća pažnju i reaguje.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Jednostrana komunikacija otežava privrednim subjektima da jasno uoče i bolje zadovoljavaju potrebe potrošača.
- Privredna propaganda može biti vrlo skupa. Iako se neki oblici oglašavanja, poput novinskog ili radio oglašavanja mogu postići sa manjim budžetom, drugi oblici, kao što je televizijsko oglašavanje, zahtevaju veliki budžet.

Postoji nekoliko oblika privredne propagande. Privredna propaganda može biti usmeren na proizvod ili na proizvođača kao instituciju. **Propagnada proizvoda** je usmerena na lansiranje, ekspanziju i stabilizovanje proizvoda na tržištu, dok je **isntitucionalna propaganda** usmerena na stvaranje povoljne slike proizvođača na tržištu (izgradnju korporativnog imidža), dobrog mišljenja kod kupaca i šire javnosti i propagira njegovo postojanje i delatnost. Privredna propaganda može biti usmerena na posrednike i kranjeg kupca. **Propagandu usmerenu na posrednike** vodi proizvođač koji želi da obavesti posrednike o proizvodu i njegovim karakteristikama, i da ih ubedi da drže njegov a ne proizvod konkurenta. **Propagandu usmerenu na kranjeg kupca** može voditi proizvođač sam ili zajedno sa posrednikom, i njome se nastoji da se ubede potrošači da kupuju proizvode datog proizvođača. **Komparativna privredna propaganda** je poseban način prezentiranja karakteristika proizvoda preduzeća uz direktno ili indirektno poređenje sa karakteristikama konkurentskih proizvoda. Tako je u Velikoj Britaniji Korejski proizvođač automobila Hyundai usmerio pažnju na svoje automobile oglasom „Čak i čajnik ima dužu garanciju od rovera.“, dok Carlsberg u oglasu navodi slogan „verovatno

najbolje pivo na svetu.“ **Profesionalna propaganda** je oblik propagande koja je usmerena na stručnjake (lekare i konsultante) koji preporučuju proizvode krajnim kupcima.

Privredna propaganda je učinkovita samo kada je zajedno sa ostalim oblicima marketing komunikacije pažljivo isplanirana, implementirana i povezana kroz integrisane marketing komunikacije (IMC).

4. 4. 5. 1. Upravljanje privrednom propagandom

Planiranje *programa privredne propagande* uključuje veliki broj aktivnosti, to su: identifikovanje ciljnog auditorijuma; određivanje jasnih, realističnih i merljivih ciljeva oglašavanja; određivanje budžeta za privredu propagandu; izbor propagandne poruke i medija za oglašavanje; kontrola i evaluacija rezultata oglašavanja.

I Planiranje programa privredne propagande započinje identifikovanjem ciljnog auditorijuma od čijih karakteristika zavisi izbor poruka i medija.

II Cilj privredne propagande je određeni komunikacioni zadatak koji se mora ostvariti sa određenom ciljnom publikom tokom određenog vremenskog perioda. Ciljevi privredne propagande se prema *primarnoj nameri* mogu klasifikovati na: informisanje, uveravanje i podsećane.

- **Informativna privredna propaganda** se koristi kod uvođenja novog proizvoda na tržištu (kada je cilj izgraditi primarnu tražnju), za objašnjavanje načina na koji se proizvod koristi, za informisanje tržišta o promeni cene proizvoda i dr.
- **Persuazivna (uveravajuća) privredna propaganda** postaje korisna sa povećanjem broja konkurenata. Uveravajuća privredna propaganda se koristi kod stvaranja preferencija potrošača prema marki, za podsticanje prelaska na marku i za menjanje stavova potrošača o preduzeću i njegovim proizvodima.
- **Podsećajuća privredna propaganda (reminder advertising)** je važna za proizvode koji su duže vreme prisutni na tržištu. Ova propaganda se koristi za razvijanje i održavanje lojalnosti potrošača marki, izgrađivanje odnosa sa potrošačima i kako bi potrošači nastavili da razmišljaju o proizvodu. „Skupe televizijske reklame za koka-kolu prikazuju se kako bi podsetile ljude na koka-kolu, a ne kako bi se informisali ili uverili.“ [Kotler, Armstrong (2011) (18)].

III Nakon utvrđivanja ciljeva, definiše se **budžet za privredu propagandu** radi oglašavanja svakog proizvoda. Brojni metodi koji se koriste za određivanje promotivnog budžeta mogu se koristiti i za određivanje budžeta privredne propagande a činioce koje treba razotriti prilikom ovog procesa su faza u životnom ciklusu proizvoda (nov ili proizvod koji je duže vreme prisutan na tržištu); tržišno učešće (povećanje ili održavanje postojećeg učešća); konkurencija i zasićenost tržišta; učestalost oglašavanja; i diferencijacija proizvoda (nediferencirani proizvodi zahtevaju intenzivnije oglašavanje kako bi se razlikovali).

IV Strategija privredne propagande obuhvata dva aspekta: kreiranje oglasne poruke i odabir medija za oglašavanje. Na razvijanju strategije privredne propagande radi *kreativno*

odeljenje koje sastavlja oglas i *odeljenje za medije* (planeri medija) koje odabira najprikladniji mediji za prenošenje oglasa do željene ciljne publike.

1) Propagandne poruke bi trebalo da poseduju tri važne karakteristike. Najpre, treba da budu *smislene*, ističu prednosti koje proizvod čine privlačnim ili zanimljivim za ciljnu grupu potrošača. Drugo propagandne poruke treba da *uverljivo* ističu pogodnosti koje proizvod nudi, da istinito prezentuju proizvod. Taj cilj je posebno zahtevan jer mnogi potrošači sumnjaju u istinitost oglašavanja. Apeli bi ujedno trebalo da budu *prepoznatljivi* odnosno da pokazuju potrošačima šta to proizvod čini drugačiji ili bolji od konkurentskih marki.

2) Izbor medija je drugi aspekt strategije privrede propagande. Izbor medija zavisi od ciljeva kampanje, karakteristika proizvoda i tržišta, karakteristike propagandne poruke i apela, budžeta i karakteristika propagandne kampanje koju vode konkurenti. Svaki mediji ima svoje specifičnosti u načinu na koji komunicira sa ciljnom publikom, prednosti i nedostatke zbog čega se najčešće ide na kombinaciju sredstava oglašavanja koja se međusobno dopunjuju.

Novine su efikasno sredstvo privredne propagande koje ima masovnu primenu. Novine imaju veliki tiraž što omogućava široku pokrivenost tržišta; mogu se elastično koristiti u kontaktiranju publike: dnevno, nedeljno, mesečno; pružaju visoku geografsku fleksibilnost, mogu se koristiti lokalne, regionalne i nacionalne novine; oglasi se mogu smestiti na željeno mesto; troškovi oglasa u novinama su niski; mogu se koristiti za porudžbine i kupone. Olgasi se mogu locirati u posebno predviđenom oglasnom prostoru ali se mogu javljati i van njega. Osnovni nedostaci su što se oglas mora ponavljati zbog kratkog vremena trajanja; mora se koristiti veći broj listova da se pokrije tržište; moguća se samo upotreba teksta i slike u oglasu; postoji veliki broj konkurentskih poruka; kod novina postoji loš kvalitet produkcije.

Časopisi kao i novine spadaju u štampana sredstva ali za razliku od njih traju duže, imaju viok kvalitet produkcije i više puta se čitaju. Časopisi omogućavaju visoku selektivnost jer su namenjeni određenim kategorijama kupaca-elastično pokrivaju određene teritorije i profesije. Imaju prestiž, verodostojnost i lojalne čitaoce. Troškovi nisu visoki u poređenju sa drugim propagandnim sredstvima. Časopisi imaju znatno veći broj čitalaca nego što je tiraž. Ipak, tiraž je mali; ne mogu se koristiti u pojedinačnim kampanjama, posebno kod sezonskih proizvoda; imaju ograničenu kontrolu pozicije oglasa; konkurišu sa ostalim priložima u časopisu.

Radio je sredstvo oglašavanja koje ima čestu primenu. Radio ima lični apel, uspostavlja se lični kontakt putem glasa. Pruža široku pokrivenost tržišta, gotovo svako domaćinstvo ga poseduje. Može biti i selektivno sredstvo biranjem stanica i programa-po kategorijama potrošača i po teritorijama. Može se pratiti uz druge poslove. Nedostaci radija su da omogućava prenošenje samo audio poruka; poruke se teško pamte bez ponavljanja; postoji niska pažnja publike-mediji koji se sluša usput; postoji visok nivo fragmentacije auditorijuma zbog velikog broja stanica. Dok je kod novina i časopisa tarifa određena prostorom i frekvencijom oglašavanja na radiju je određena vremenskim jedinicama-dužinom poruke.

Televizija je efikasno sredstvo oglašavanja koje ima masovnu upotrebu. Televizija ima široku pokrivenost tržišta, moguća je geografska, demografska i vremenska fleksibilnost i

elastičnost. Kroz specijalizovane TV kanale (sportski, dečki, turistički, kulinarski i dr.) omogućava selektivnost jer su namenjeni određenim kategorijama kupaca. Televizija ima visok uticaj, ugled i drži veliku pažnju. Ona omogućava upotrebu zvuka, slike i pokreta u prenošenju poruka i stvaranje duboke impresije; za razliku od radija pruža mogućnost prikazivanja proizvoda u stvarnoj upotrebi. Televizijska poruka se uključuje u program. Tarifa se određuje za vreme i predstavlja jako skup mediji. Na televiziji postoji prenatrpanost oglasa (reklama) i poruka ima kratak vek.

Spoljna propagandna sredstva (plakati, table, bilbordi, svetleće reklame) se dugo koriste i danas dobijaju na značaju zbog svojih prednosti: održava se kontinuitet apela u dužem vremenskom periodu; geografske i vremenske elastičnosti; ekonomičnosti; visokog pokrivanja lokalnog tržišta i visokog stepena ponavljanja poruke. Nedostaci su ograničene mogućnosti za poruku, niska selektivnost auditorijuma i teškoće merenja efekata.

V Evaluacija rezultat privredne propagande je važna faza procesa upravljanja privrednom propagandom koja treba da pokaže efikasnost i opravdanost upotrebe sredstava propagandnog budžeta. Direktni efekti privredne propagande se utvrđuju ispitivanjem kupaca o poznavanju poruka i stavovima prema poruci i proizvodu. Indirektni efekti su kupovina što se meri obimom prodaje, učešćem u ukupnoj prodaji i dobiti organizacije.

4. 4. 6. Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje predstavlja niz kratkoročnih podsticajnih instrumenata (sredstava) promocije, oblikovanih sa ciljem da se trgovina i potrošači stimulišu na bržu i veću kupovinu. „Predstavlja direktni podsticaj kojim se dodatna vrednost ili neka druga pogodnost nudi posrednicima, prodajnom osoblju i krajnjim kupcima...Unapređenje prodaje je akcelerirajuće sredstvo oblikovano da ubrza proces prodaje i maksimizira obim prodaje... [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Unapređenje prodaje koriste mnogi privredni subjekti i ono ima veliku popularnost i značaj u savremenim uslovima poslovanja.

Osnovne karakteristike aktivnosti unapređenja prodaje su: „a) sadržaj je uvek konkretan (npr. popust u ceni, besplatan uzorak i sl.) b) komunicira se sa precizno definisanom grupom, c) apeluju racionalne motive kod potrošača, d) kratkoročnog su karaktera, e) podstiču na brzu reakciju, f) efekti su neposredno i lako merljivi, g) akcije idu preko medija koji su pod kontrolom organizacije.“ [Vračar (2005) (39)]

Mnogi privredni subjekti troše velike svote novca na unapređenje prodaje i ulaganja u ove promocijne aktivnosti postaju podjednako masovno zastupljena kao i ulaganja u privrednu propagandu. Pri tom, dok se **oglašavanjem** nude razlozi zašto kupiti proizvod, **unapređenjem prodaje** se nude podsticaji potrošačima da proizvod kupe odmah. Razlozi porasta popularnosti unapređenja prodaje su: **a)** povećana impuslivna kupovina kupaca; **b)** unapređenje prodaje počinje da se uvažava od strane tržišnih lidera; **c)** pad uspešnosti privredne propagande zbog rasta troškova propagande i propagandne zasićenosti; **d)** skraćivanje vremenskih rokova: „privlačnost brzog povećanja prodaje

koje je rezultat unapređenja prodaje veća je usled većeg rivaliteta i skraćivanja životnih ciklusa proizvoda.“(15); e) suočavanje privrednih subjekata sa sve jačom konkurencijom - „konkurencija sve više koristi unapređenje prodaje kako bi istakla svoju ponudu.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. ; f) efekti unapređenja prodaje su neposredni i lako merljivi. Unapređenje prodaje ima značajnu ulogu kada je cenovna elastičnost tražnje visoka, lojalnost potrošača marki mala i kada se odluka o kupovini donosi u prodajnom objektu.

Unapređenje prodaje može imati informativne, stimulativne i prodajne **ciljeve** i potrebno ih je definisati za svaku grupu-potrošače, trgovce i prodajno osoblje.

Najčešći cilj ovog oblika promocijne aktivnosti je **porast prodaje** tokom kratkog perioda. „Ako je za prodaju potreban „kratak, jak šok“, unapređenje prodaje može da se iskoristi za to. U tom smislu unapređenje prodaje se može shvatiti kao kratkoročno taktičko sredstvo.“(15) Kratkoročna povećanja prodaje se vrše iz nekoliko razloga među kojima su potreba da se smanje zalihe, ispuni finansijski plan pre isteka finansijske godine, prodaja zaliha starog modela pre uvođenja zamene i povećanje zaliha kod potrošača i distributera pre lansiranja konkurentaskog proizvoda. Pored kratkoročnog efekta, pravilno dizajniran program unapređenja prodaje može imati i dugoročne efekte na prodaju: „Umesto da stvara samo kratkoročnu prodaju ili privremeni izbor određene marke, unapređenje prodaje bi trebalo da pomogne da se proizvodu osigura mesto na tržištu i izgradi dugotrajna veza sa potrošačem.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. **Dugoročni efekat** na prodaju može biti pozitivan, neutralan i negativan. Ako je unapređenje prodaje privuklo nove kupce kojima se brend dopao, dugoročni efekat može biti *pozitivan*. Ukoliko je unapređenje prodaje(npr. popust) učinio da brend izgubi vrednost u očima potrošača, onda je efekat *negativan*. Ako je unapređenje prodaje navelo potrošače da kupe brend samo zbog podsticaja koji im se daje ali bez efekata na stvaranje preferencija, dugoročni rezultat unapređenja prodaje može da bude *neutralan*.

Unapređenje prodaje može biti usmereno na potrošače, poslovne kupce i prodajno osoblje. Unapređenje prodaje usmereno na **potrošače** ima za cilj da se potrošači stimulišu na bržu i veću kupovinu, da se podstiče ponavljanje kupovine tokom određenog perioda i da se privuku novi potrošači. Unapređenje prodaje usmereno na **trgovinu** ima za cilj da se podsticajnim sredstvima ostvari distribucija i dobije više prostora na policama. Cilj unapređenja prodaje usmerenog na **prodajno osoblje** je da se prodajnoj operativi da stimulans za plasman proizvoda.

Za podsticanje potrošača, trgovine i prodajnog osoblja ogranizacije se koristi veliki broj oblika podsticajnih instrumenata. **Osnovna sredstva unapređenja prodaje** su:

- a) Sredstva unapređenja prodaje usmerena na **potrošača**: besplatni uzorci, probe, demonstracije proizvoda, besplatni proizvodi (pokloni), bonus pakovanja, kuponi, kartice lojalnoti, premije, bonifikacije, popusti, nagradne igre, takmičenja.
- b) Sredstva unapređenja prodaje usmerena na **trgovinu**: popusti, bonifikacije, nagrade za prodajnu silu distributera, programi obuke osoblja trgovine, sajmovi i kooperativna promocija.

- c) Sredstva unapređenja prodaje usmerena na **prodajno osoblje**: popusti, provizije, programi obuke, besplatni pokloni (stimulacije), nagradna takmičenja, specijalna propagandna sredstva.

Davanje besplatnih uzoraka je sredstvo unapređenja prodaje usmereno na potrošače koje ima za cilja da se kupac navede da isproba novi ili inovirani proizvod. Marketing stručnjaci često koriste uzorke kao deo svoje promocione strategije za robu široke potrošnje. Veoma je skupo promotivno sredstvo zbog visokih troškova proizvodnje, specijalnog pakovanja i distribucije. Međutim, mnogi prehrambeni i kozmetički proizvodi imaju suptilna svojstva koja se najbolje proveravaju kada se proizvod proba. Radi se o proizvodima koji imaju niske troškove po jedinici proizvoda, malih su dimenzija (pakovanja) i često se kupuju. Proizvođači daju besplatne uzorke samo kada su sigurni u kvalitet proizvoda. Kod proizvoda veće vrednosti pruža se besplatna proba za određeno vreme.

Kuponi su jako delotvorno sredstvo unapređenja prodaje usmereno na potrošače. Kupon je potvrda koja ima vrednost pri kupovini proizvoda. Kupon daje pravo na popust u ceni u apsolutnom ili procentualnom iznosu (vrednosni kuponi) ili pravo besplatnog dobijanja proizvoda (premijski kuponi). Distribuiraju se uz proizvod, na pakovanju, u medijima, u prodajnim objektima, prometnim mestima i poštom. Koriste se za uvođenje novih proizvoda (marki) i za oživljavanje (podsticanje prodaje) proizvoda u kasnijim fazama životnog ciklusa. Međutim, ako se preterano koriste, dolazi do zasićenja i opadanja stope isplativosti. Stoga većina velikih proizvođača robe široke potrošnje izdaje manju količinu kupona i pažljivo ih usmerava.

Cenovni popusti su specijala ponuda proizvođača potencijalnim kupcima. Popusti u ceni se kreću od 10-20%. Ciljevi ovog podsticajnog sredstva su privlačenje novih potrošača, stvaranje lojalnosti potrošača, podsticanje kupovina većih količina, podsticanje ponovljenih kupovina i raznovrsne upotrebe proizvoda. Negativni aspekt je da smanjenje cena lako mogu da prate konkurenti i ako se ono često primenjuje može da devalvira imidž brenda.

Nagradne igre i takmičenja stimulišu kupovinu radi dobijanja nagrade (novac, putovanje ili neki proizvod). Fond nagrada je veoma važan. Javlja se dilema da li ići na veliki broj nagrada male vrednosti ili mali broj vrednih nagrada. Praksa pokazuje da je drugi pristup interesantniji za kupce.

Danas je vrlo trško ostvariti adekvatnu distribuciju pa proizvođači često moraju da nude popuste, bonifikacije, besplatnu robu i druge podsticaje trgovcima u veleprodaji i maloprodaji da bi njihova roba dospela na police i ostala tamo. Unapređenje prodaje usmereno na trgovinu može ubediti trgovce da prihvate novi proizvod, stimulisati trgovine da na poseban način izlažu proizvod i drže odgovarajući nivo zaliha proizvoda.

Sajmovi i privredne izložbe su poseban instrument unapređenja prodaje usmeren na potrošače, trgovinu i prodajno osoblje organizacije. Predstavljaju posebne događaje i manifestacije koje omogućavaju susrete kupaca i prodavaca na određenom mestu i vremenu. Privredni subjekti koriste sajmove i privredne izložbe radi sticanja novih kontakata, identifikovanja potencijalnih kupaca i njihovih zahteva, za promovisanje i prodaju novih i postojećih proizvoda, za uvećanje svog imidža, procenu konkurentskih

proizvoda i strategija, dobijanje novih ideja i otkrivanje novih primena postojećih proizvoda.

Unapređenje prodaje igra važnu ulogu u ukupnom promocijnom miksu i mora se pažljivo uskladiti sa ostalim elementima unutar programa integrisanih marketing komunikacija. Da bi ga dobro iskoristio, marketing stručnjak mora definisati ciljeve unapređenja prodaje, odabrati najbolje instrumente, osmisliti program unapređenja prodaje, testirati, primeniti program i vrednovati rezultate.

4. 4. 7. Odnosi sa javnošću

Osim što moraju da razvijaju konstruktivne odnose sa potrošačima, dobavljačima i trgovcima, privredni subjekti moraju graditi i odnose sa javnošću. Odnosi s javnošću (*Public Relations-PR*) su komunikacijska aktivnost koja gradi dobre odnose između organizacije i njene javnosti putem stvaranja pozitivnog publiciteta, izgradnje dobrog korporativnog imidža i sprečavanja širenja nepovoljnih glasina, priča i događaja. „Odnosi s javnošću se bave promovisanjem imidža kompanije, njenih proizvoda i usluga.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)]. Odnosi sa javnošću su kontinuiran, planski i organizovani proces dvosmerne komunikacije između privrednog subjekta i njegove javnosti. „Odnosi s javnošću su usmereni na opštu javnost organizacije sa ciljem građenja dobrog imidža u javnosti...Odnosi sa javnošću se bave uticajem organizacije na šire javno mnjenje da bi imalo pozitivnu predstavu o njemu i njegovoj delatnosti.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Javnost privrednog subjekta čini svaka grupa koja ima interes i na neki način može da utiče na njegovu sposobnost ostvarivanja planiranih ciljeva, zbog čega stavovi i mišljenje javnosti postaju važan faktor pri planiranju i preduzimanju akcija organizacije.

Javnost organizacije čine:

- *Interna javnost*- zaposleni u preduzeću, i
- *Eksterna javnost*- potrošači, dobavljači, distributeri, finansijske institucije, mediji, vladine institucije i zakonodavni organi, građanstvo i dr.

Iako neposredni cilj odnosa s javnošću nije prodaja proizvoda i usluga, već stvaranje povoljnog ambijenta za celokupno poslovanje preduzeća, oni mogu značajno da doprinesu prodaji preduzeća na dugi rok. **Osnovni ciljevi odnosa s javnošću** su „1) lansiranje novih proizvoda, 2) repozicioniranje zrelih proizvoda, 3) izgradnja interesovanja za kategoriju proizvoda, 4) uticanje na specifične ciljne grupe, 5) odbrana proizvoda koji je doživeo neuspeh u javnosti, 6) izgradnja korporativnog imidža i imidža proizvoda.“ [Kotler, Keller (2012) (12)].

Većina zapadnih kompanija ali i domaćih privrednih društava ima *odeljenje za odnose s javnošću* koje nadgleda stavove i mišljenja javnosti o organizaciji i njenim proizvodima i uslugama i plasira informacije kako bi se povoljno uticalo na javno mnjenje i kreirala pozitivna reputacija organizacije. Odeljenja za odnose s javnošću se bave sledećim funkcijama:

1. **„Odnosi sa štampom**-predstavljaju kreiranje i plasiranje informacija iz života i rada organizacije koje imaju vrednost vesti ili novosti u medijima radi izazivanja pažnje na ličnost, proizvod ili organizaciju.
2. **Publicitet proizvoda**- plasiranje informacija o proizvodu ili projektima organizacije
3. **Korporativno komuniciranje**- komuniciranje putem raznovrsnih internih i eksternih medija sa ciljem izgradnje povoljne slike ili imidža firme u javnosti tkz. Korporativnog imidža.
4. **Javni poslovi**-izgradnja i održavanje lokalnih, nacionalnih i međunarodnih odnosa putem programa unapređenja života uže i šire zajednice, jačanja političkog angažovanja kroz doprinos izbornim kampanjama, učešća u radu dobrotvornih organizacija i udruženja i prikupljanjem sredstava za javne fondove.
5. **Lobiranje i savetovanje**-izgradnja i održavanje odnosa sa zakonodavnim organima i vladinim predstavnicima radi uticaja na donošenje zakona i propisa u skladu sa interesima organizacije.
6. **Odnosi sa ulagačima**-održavanje odnosa sa deoničarima i drugim učesnicima u finansijskoj javnosti organizacije.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

Odnosi sa javnošću su delotvoran oblik promocije koji se može primenjivati po nižoj ceni od privredne propagande. Ovde privredni subjekt ne plaća medijski prostor ili vreme(nema direktnih troškova na medije), već plaća zaposlene da osmisle i plasiraju informacije u medijima, te da organizuju događanja u vidu konferencija za štampu, govora rukovodilaca i svečanih otvaranja. U svojoj knjizi „Pad oglašavanja i uspon PR-a“ **Al i Laura Ries** navode da se razdoblje dominacije privredne propagande završilo i da odnosi sa javnošću polako postaju najsnažni instrument marketing komunikacija. „To što se velika doza oglašavanja povezuje s većinom poznatih marki, ne mora odmah da znači da je privredna propaganda stvorila te marke. Stvaranje nove marke obično se postiže odnosima s javnošću, a ne oglašavanjem. Naše osnovno pravilo je najpre PR, pa tek onda privredna propaganda. PR su šraf, a privredna propaganda je čekić. PR stvara osnove na kojima se zasniva verodostojnost oglašavanja.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Stručnjaci za PR koriste nekoliko instrumenata za prenošenje poruka javnosti. Osnovni instrumenti PR su:

- **Saopštenja za javnost** (vesti)-kreiranje povoljnih vesti o organizaciji i njenim proizvodima i uslugama u nadi da će biti publikovane od strane medija u saopštenoj formi.
- **Govori rukovodilaca** na poslovnim sastancima ili za medije koji vode jačanju ugleda organizacije.
- **Specijalni događaji**-organizovanje novinarskih konferencija, obilazaka za novinare, svečanih otvaranja, multimedijalnih prezentacija, manifestacija sa poznatim osobama, obrazovnih programa kojima se želi doći do ciljne publike i zainteresovati je.
- **Pisane publikacije i materijali**-godišnji izveštaji, članci, interne novine.
- **Audio vizuelni materijali** poput filmova, slajdova.
- **Sredstva korporativnog identiteta** koja publika odmah prepoznaje i koja pomažu u stvaranju identiteta organizacije-logotipi, brošure, znakovi, podsetnice, zgrade, uniforme, službena vozila organizacije mogu biti pozitivan marketinški instrument.

- **Javne aktivnosti i akcije** koje stvaraju dobar imidž i naklonost javnosti-donacije, dobrotvorni rad, ulaganja u fondove, pomoć ugroženima.
- **Sponzorisanje**-strateško marketing oruđe koje sponzoru omogućava da efikasno dopre do ciljane publike i jača ili održava korporativni i imidž proizvoda. Sponzori imaju širok spektar entiteta, aktivnosti koje mogu da sponzorišu uključujući sport, umetnost, društveno korisne aktivnosti, pojedinačne ličnosti, događaje, takmičenja, sajmove i izložbe. “Idealan događaj bi bio onaj čiji se auditorijum podudara sa ciljnim tržištem, koji generiše visok stepen pažnje, koji je jedinstven i nema previše sponzora, koji omogućava prateće marketing aktivnosti, i koji odražava ili jača imidž proizvoda ili korporativni imidž sponzora.” [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].
- **Internet stranice organizacije** su značajno sredstvo koje omogućava organizacijama da se po niskoj ceni obrate širokoj javnosti, prezentuju novine, događaje i aktivnosti. Odeljenje za PR ovde ima veću kontrolu nad porukama koje se šalju.

Rezultate odnosa s javnošću je teško meriti zbog njihove kombinovane upotrebe sa drugim promotivnim aktivnostima. Osnovni načini merenja rezultata su: broj akcija (publikovanog materijala, broj saopštenja), merenje izloženosti članova publike, merenje primećenosti, čitanosti, posećenosti, utvrđivanje stavova i mišljenja posle sprovedene kampanje.

4. 4. 8. Lična prodaja

„Lična prodaja je interpersonalna grana marketing komunikacija u kojoj članovi prodajnog osoblja komuniciraju sa potrošačima i potencijalnim kupcima kako bi ostvarili prodaju i sa njima gradili odnose.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Za razliku od oblika masovne marketing komunikacije, koji se sastoje od nelične, jednosmerne komunikacije sa ciljnom potrošačkom grupom, lična prodaja, kao interpersonalna grana komunikacionog miksa, uključuje ličnu, dvosmernu komunikaciju između prodavaca i pojedinačnih potrošača- bilo licem u lice, preko telefona, videokonferencije ili drugim sredstvima. Upravo u tome se ogleda glavna prednost lične prodaje u odnosu na masovne oblike promocije, jer dvosmerna komunikacija omogućava neposredno dobijanje povratnih informacija te da se uspešnije uoče i zadovolje potrebe potrošača. Takođe, lična prodaja može da dovede do zaključivanja kupoprodajnog ugovora.

Osnovne karakteristike (prednosti i nednosti) lične prodaje su:

- Lična prodaja uključuje ličnu interakciju između dvoje ili više ljudi gde svaka osoba može da sagleda potrebe i karakteristike druge strane i da se brzo prilagodi.
- Lična prodaja najneposrednije utiče na plasman proizvoda.
- Lična prodaja omogućuje nastajanje dugoročnih odnosa sa potrošačima jer prodajno osoblje obraća pažnju na interese kupaca.

- Kod lične prodaje kupac najčešće oseća obavezu za slušanjem i reagovanjem, čak i kad se reakcija svodi na uljudno „ne, hvala“. Na taj način se minimizira mogućnost izgubljenog napora.
- Lična prodaja je za privredne subjekte najskuplji promocioni alat. Prodajna snaga predstavlja veću dugoročnu troškovnu obavezu od privredne propagande-privredna propaganda se može primeniti ili ne, ali je broj prodajnog osoblja teže promeniti.

Lična prodaja ima dve osnovne uloge. Prvo, lična prodaja je **deo ukupne ponude organizacije**, i kao takva, odgovorna je za satisfakciju kupaca. Ova uloga lične prodaje ima nekoliko dimenzija: 1) pomaže kupcu u definisanju problema i ukazuje kako kupovina proizvoda može da reši njegov problem, 2) prilagođava ponudu preduzeća potrebama i zahtevima kupaca, 3) pruža usluge kupcima, 4) gradi vredne i dugoročne odnose sa potrošačima. Drugo, lična prodaja predstavlja **deo promociionog miksa** i kao takva je odgovorna za prenos poruka potrošačima. Poruka koja se prenosi kupcu je složena, ima karakter prodajne prezentacije, obično je unapred komponovana za konkretnu situaciju, ali se i menja i prilagođava datoj situaciji kao i proces odvijanja komunikacije.

Uloga lične prodaje varira od organizacije do organizacije. Logično je da će lična prodaja imati veći značaj u situaciji kada se organizacija opredeli za direktne kanale prodaje nego ukoliko dominiraju indirektni kanali prodaje. Lična prodaja je posebno značajna kod proizvoda koji su tehnički kompleksni, kupuju se prema specifikaciji, zahtevaju demonstraciju osobina i funkcija i čija je cena visoka. Zato je usled karakteristika proizvoda, prirode procesa odlučivanja o kupovini i značaja dugoročnih odnosa sa kupcima, lična prodaja kod proizvodnih dobara dominantan i najzačajniji oblik promocije. Sa druge strane, i privredni subjekti koji se bave proizvodnjom potrošnih dobara imaju svoje prodajno osoblje koje saraduje sa trgovcima u veleprodaji i maloprodaji kako bi zadobili njihovu podršku i pomogli im da budu uspešniji u prodaji svojih proizvoda.

Koraci u procesu lične prodaje su:

1. identifikovanje i/ili prijem potencijalnih kupaca,
2. upoznavanje sa potrebama i stavovima kupaca,
3. organizovanje prodajne prezentacije radi predstavljanja proizvoda kupcu, koristi koje mu donosi i kako proizvod rešava njegove probleme. Prodajna prezentacija je glavni element interakcije između kupca i prodajnog predstavnika. Predstavnik treba da pobudi pažnju i identifikuje potrebe (problem) kupca a tek onda da ukaže na proizvod koji može zadovoljiti njegove potrebe. Prodavac treba da prezenuje kupcu pozitivne karakteristike i argumente za na početku, a negativne karakteristike proizvoda kao što je cena da ostavi za kasnije etape prezentacije. Kada je moguće, potrebno je rano angažovanje kupaca putem nametanja serije minornih odluka i slaganjem sa tvrdnjama u vezi vrednosti proizvoda.
4. rešavanje primedbi-kupci gotovo uvek imaju primedbe tokom prezentacija ili kada treba da pošalju narudžbinu. Prodavci trebaju da traže od kupaca da razjasne primedbe i da budu osposobljeni kako bi primedbe iskoristili kao priliku za pružanje dodatnih informacija i pretvorili ih u razlog za kupovinu.

5. ugovaranje prodaje-posle rešavanja primedbi potencijalnog kupca, prodavac treba da zaključi prodaju. U tu svrhu prodavci koriste nekoliko tehnika-mogu tražiti narudžbinu, pregledati tačke ugovora, ponuditi pomoć u sastavljanju ugovora, pitati želi li kupac ovaj ili onaj model, ponuditi nižu cenu kako bi se zaključila prodaja.
6. praćenje izvršenja-poslednji korak u procesu lične prodaje u kome prodavac prati šta se zbiva posle obavljene prodaje kako bi zagantovao satisfakciju kupca obavljenom kupovinom i ponavljanje prodaje.

4. 4. 8. 1. Uloga prodajnog osoblja

Prodaja je jedno od najstarijih zanimanja na svetu. Iako je za većinu ljudi asocijacija za prodavce osoba koja brzo govori, stalno se smeška i putuje na dodeljena područja „uvaljujući“ svoju robu neodlučnim kupcima, takvi stereotipi su odavno zastareli. Danas je većina profesionalnih prodavaca dobro obrazovana i osposobljena populacija muškaraca i žena koji rade na izgradnji dugoročnih i vrednih odnosa sa svojim potrošačima.

Ljudi koji obavljaju prodaju se nazivaju: prodavci, prodajni zastupnici, marketing predstavnici, terenski predstavnic (trgovački putnici), agenti, prodajni konsultanti, menadžeri područja, predstavnici za razvoj novih klijenata itd. Pojam prodavca pokriva širok spektar funkcija i danas organizacije očekuju od prodajnog osoblja da proučava podatke o prodaji, mere privlačnost tržišta, prikupljaju podatke o konkurenciji pa čak i da razvijaju marketing strategije i planove.

Prodajno osoblje služi kao spona između privrednog subjekta i potrošača. U mnogim slučajevima, prodajno osoblje istovremeno uslužuje organizaciju koja prodaje i kupca. Sa jedne strane, **prodajno osoblje predstavlja proizvođača potrošačima**. Prodavci pronalaze nove kupce i prenose informacije o proizvodima i uslugama organizacije. Prodaju proizvode tako što stupaju u kontakt sa kupcima, predstavljaju svoje proizvode, odgovaraju na primedbe, pregovaraju o cenama i uslovima i zaključuju prodaju. Osim toga, pružaju usluge kupcima, obavljaju istraživanje tržišta i prikupljaju informacije o konkurenciji. Sa druge strane, **prodajno osoblje predstavlja kupca proizvođaču**, delujući kao zagovornici interesa potrošača i upravljajući odnosima između prodavaca i kupaca. „Pomažući kupcima prodajno osoblje im nudi ne samo fizički proizvod već i ideje, preporuke, tehničku pomoć, iskustvo, poverenje i prijateljstvo; i predstavlja predstavnika i organizacije prodavca i kupca-artikuliše određene potrebe kupaca i prenosi ih proizvodnji ili istraživanju i razvoju.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

„Nekada se smatralo da bi prodavci trebalo da se bave prodajom, a kompanija profitom. Međutim danas se smatrada bi prodavci trebalo da budu odgovorni za više od same realizacije prodaje-trebalo bi da rade sa drugima u kompaniji kako bi proizveli zadovoljstvo potrošača i dobit za kompaniju.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

4. 4. 8. 2. Upravljanje ličnom prodajom

Efektivno upravljanje ličnom prodajom je fundamentalno za uspeh privrednog subjekta. Upravljanje ličnom prodajom obuhvata definisanje ciljeva, osmišljavanje strategija za prodajno osoblje, izbor, osposobljavanje, nadgledanje i motivisanje prodajnog osoblja.

Ciljevi lične prodaje proizilaze iz marketing i ciljeva promocije. Određuju se za ukupnu prodajnu operativu i za svakog prodavca. Osnovni ciljevi lične prodaje su: obim prodaje, tržišno učešće, rentabilnost, pronalaženje novih kupaca, prodaja postojećim kupcima, prenošenje informacija o proizvodima i uslugama organizacije, prodaja postojećih ili novih proizvoda, obavljanje istraživanja tržišta i prikupljanje informacija o konkurenciji.

Strateška komponenta lične prodaje je izbor metoda organizovanja prodajne sile (osoblja) između: **a) metoda teritorije**-prodavci prodaju ceo asortiman na određenoj, dodeljenoj teritoriji, primenjuje se kada organizacija prodaje samo jednu liniju proizvoda kupcima na mnogo lokacija; **b) metoda proizvoda**-prodavci prodaju pojedine linije proizvoda na celoj teritoriji, primenjuje se kada organizacija prodaje veći broj, nepovezanih, tehnički složenih linija proizvoda; **c) metoda kupca**-prodavci se specijalizuju za prodaju samo određenim kupcima ili granama, može se organizovati zasebno osoblje za različite grane, za usluživanje postojećih kupaca, za pronalaženje novih, posebno za velike i male kupce; **d) kombinovani metod**: „Kada kompanija prodaje širok asortiman proizvoda mnogim tipovima potrošača na širokom geografskom području, često kombijuje nekoliko tipova strukture prodajnog osoblja. Prodajno osoblje može se specijalizovati prema potrošaču i teritoriji, prema proizvodu i teritoriji, prema proizvodu i potrošaču, ili prema teritoriji, proizvodu i potrošaču.“⁽¹⁾ Koji će tip organizovanja prodajnog osoblja organizacija koristiti zavisi će od prirode proizvoda, karakteristika tržišta, raspoloživih resursa, organizacije i ponašanja konkurencije itd.

Prodajno osoblje treba da bude pažljivo **izabrano, osposobljeno, motivisano, ocenjeno i kontrolisano**. Tajna poslovanja uspešnih privrednih subjekata leži u zapošljavanju i izboru dobrih prodavaca. Razlika u rezultatima prosečnog i vrhunskog prodavca može biti velika. Tako, u prosečnoj grupi prodajnog osoblja, najboljih 30% prodavaca može da ostvari 60% prodaje. Stoga pažljiv izbor prodavaca može znatno povećati ukupne rezultate lične prodaje. Prodajno osoblje mora da poseduje dosta znanja-da poznaje proizvode koje prodaje, poslovanje organizacije, konkurenciju, ponašanje potrošača, da ima veštinu prodaje i komuniciranja. Pažljivim izborom i periodičnim obučavanjem postiže se željeni nivo stručnosti prodajnog osoblja. Osposobljavanje prodajnog osoblja se vrši prilikom prijema programima obuke i tokom rada putem povremenog inoviranja znanja.

Važan aspekt lične prodaje je i adekvatna motivacija prodajnog osoblja. Motivisanje prodajnog osoblja se postiže putem materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Materijalno nagrađivanje vrši se u vidu fiksne plate, fiksni deo uvećan za stimulativni procenat od ostvarene prodaje (bonusa) i provizije. Nematerijalno nagrađivanje se vrši internim nagradama i priznanjima.

Kontrola lične prodaje obuhvata četiri faze: 1) utvrđivanje standarda izvršenja, 2) merenje ostvarenih rezultata, 3) poređenje ostvarenih rezultata sa utvrđenim standardom,

4) u slučaju odstupanja, preduzimanje korektivnih akcija radi poboljšanja izvršenja i postojanja planiranih rezultata.

4. 4. 9. Direktni marketing

Mnogi marketing i promocijski instrumenti koji imaju široku primenu u privrednoj praksi su razvijani u kontekstu masovnog marketinga koji: „cilja široka tržišta standardizovanim porukama i ponudom koja se distribuira preko posrednika.“⁽⁵⁾ Danas, međutim, postoji veća sklonost privrednih subjekata prema takozvanom **direktnom marketingu** koji cilja usko definisane tržišne segmente presonalizovanim porukama i ponudom koja se prodaje direktno potrošačima. Preduzeće koje se opredeljuje za direktni marketing, kao primarni marketing pristup, donosi odluku da se oslobodi marketing posrednika i svoje proizvode i usluge prodaje direktno potrošačima. „Del kompjuter direktno saraduje sa potrošačima, preko telefona ili svoje internet stranice, kako bi sklopio računarske sisteme po meri, odnosno skladno potrebama pojedinačnih kupaca. Kupci naručuju direktno od Dela, koji brzo i uspešno isporučuje nove računare u njihove domove lili kancelarije.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

Termin *direktni marketing* je 1961. sačinio **Lester Wunderman** tada navodeći da je reč o novom i efikasnijem načinu prodaje koji „postavlja proizvođača robe u neposredan kontakt sa potrošačem.“⁽⁴⁰⁾ Prema **Kotleru** „Direktni marketing se sastoji od direktne komunikacije sa pažljivo odabranim individualnim potrošačima radi postizanja trenutne reakcije i održavanja trajnih odnosa sa potrošačima.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Prema američkom udruženju za direktni marketing (**DMA**) „Direktni marketing je interaktivni sistem marketinga koji koristi jedan ili više komunikacijskih medija sa ciljem da izazove merljiv odgovor i ili transakciju na bilo kojoj lokaciji.,, [Milisavljević, Maričić, Gligorićević (2012) (9)]. Prema **G. Lancaster** i **L. Massingham**: „Direktni marketing se široko definiše kao bilo koji oblik direktne komunikacije sa potrošačem ili poslovnim primaocem koji je dizajniran da izazove direktan odgovor u obliku direktne narudžbine, zahteva za dodatnim informacijama ili posete prodavnici ili drugom poslovnom mestu radi kupovine određenog proizvoda ili usluge...„Direktni marketing se ne bavi samo marketing komunikacijama. On se takođe bavi i distribucijom. Pri korišćenju direktnog marketinga firma donosi odluku da se oslobodi marketing posrednika i prodaje proizvode i usluge direktno potrošačima.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)].

Direktni marketing ima niz **specifičnih karakteristika** po kojima se razlikuje od ostalih oblika promocije. Najpre, direktni marketing koristi medije koji mogu precizno da ciljaju (targetiraju) kupce i zahtevaju trenutni, direktan odgovor. Zato nema rasipanja resursa a efekti su trenutni i lako merljivi. Direktni marketing značajno smanjuje troškove prodaje kroz eliminaciju posrednika i efikasna je podrška ostalim marketing aktivnostima. To je jeftin, brz i uspešan način osvajanja tržišta. Direktni marketing istovremeno kombinuje više ciljeva - pružanje informacija, prodaja, izgradnja dugoročnih odnosa sa kupcima. Omogućava višestruku prodaju istom kupcu, stvaranje baze podataka i izgradnju dugoročnih odnosa sa kupcima. Sa stanovišta potrošača, direktni marketing pruža veću udobnost u obavljanju kupovine (od kuće 24/7), daje brži pristup informacijama, nudi veći

izbor proizvoda i mogućnost poređenja ponuđenih alternativa. Pored brojnih prednosti, direktni marketing ima i određene nedostatke. Često se tretira kao aktivnost sklona prevarama i postaje meta kritika. Postoje ljudi koji smatraju da je direktni marketing nametljiv i predstavlja napad na privatnost. Učinak ovog oblika promocije je ograničen u Evropi zbog velikog broja propisa - neke tehnike direktnog marketinga se mogu sprovesti u jednom, ali ne i u drugim zemljama.

Informacionu osnovu za primenu direktnog marketinga čine marketing baze podataka. **Marketing baza podataka** je organizovani skup sveobuhvatnih podataka o postojećim i potencijalnim potrošačima, uključujući geografske, demografske, psihografske, bihejvioprističke, podatke o transakcijama (učestalost, skorašnjost, tip i vrednost kupovine), podatke o promociji (koje su kampanje sprovedene, koji su rezultati) i podaci o proizvodima (koji su proizvodi promovisani). Kombinovanjem ovih podataka mogu se stvoriti detaljni profili kupaca koji se mogu precizno targetirati. Baze podataka mogu biti interne (kreira ih i ažurira organizacija) i spoljne ili komercijalne (koje se kupuju na tržištu od specijalizovanih firmi).

Privredni subjekti koji primenjuju direktni marketing direktno komuniciraju sa potrošačima. Korišćenjem detaljnih baza podataka i adekvatnih medija, prilagođavaju svoju marketing ponudu i komunikaciju potrebama usko definisanih segmenata ili čak pojedinačnim kupcima. Osim izgradnje dobrog imidža i marke, nastoje da ostvare direktnu, trenutnu i merljivu reakciju odnosno dobiju neposredan odgovor potrošača koji može biti: 1) zahtev (upit) za dodatnim informacijama, 2) telefonski poziv, 3) poseta prodajnom objektu, 4) kupovina (narudžbina). Direktni marketing se koristi za prodaju, promociju proizvoda, unapređenje korporativnog imidža, podršku ličnoj prodaji, identifikovanje novih kupaca i tržišta, razvijanje baze podataka i izgradnju i održavanje trajnih odnosa sa potrošačima. Stoga, direktni marketing nije nužno isto što i direktna prodaja. Zbog višestrukog značaja većina privrednih subjektata primenjuje direktni marketing kao obavezni, dodatni marketing pristup, pri čemu se ne isključuju ostale metode marketing komunikacije. Tako, mnoge proizvodne, trgovinske i uslužne organizacije prodaju većinu svojih proizvoda i usluga preko obučanih prodavaca i posrednika ali i direktno preko telefona, pošte, kataloga i internet stranica. Pri tom, direktni marketing ne treba koristiti kao prosti taktički instrument promocije, već ga treba pažljivo integrisati sa ostalim instrumentima marketing komunikacija. Sa druge strane, za neke današnje organizacije direktni marketing je mnogo više od dodatnog kanala prodaje i medija. Za njih, direktni marketing predstavlja primarni i sveobuhvatni model poslovanja koji menja način na koji organizacija razmišlja o izgradnji odnosa sa potrošačima. Kao giganti u oblasti direktnog marketinga mogu se navesti Amazon, Aliexpress, ebay, iTunes, Dell, Avon, Facebook i mnogi drugi. „Mnogi stratezi nagoveštavaju direktni marketing kao novi marketinški model za novi milenijum.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)].

4. 4. 9. 1. Glavni oblici direktnog marketinga

Direktni marketing se pojavljuje u velikom broju oblika. To je jedna od oblasti marketinga sa najbržim rastom koji je podstaknut tehnološkim razvojem naročito u

oblasti računarske i druge informacione tehnologije. Oblici direktnog marketinga su definisani medijima koji se koriste za uspostavljanje komunikativnog kontakta. U tom smislu postoji: 1) direktna pošta, 2) kataloški marketing, 3)propaganda sa direktnim odgovorom, 4) telemarketing,5) mobilni marketing, 6) internet marketing.

Direktna pošta se često koristi kao sinonim za direktni marketing i jedan je od najstarijih promocijskih instrumenta. **Direktna pošta** uključuje slanje specijalnih ponuda, obavještenja, podsetnika, besplatnih uzoraka, upitnika i drugog materijala poštom na kućnu ili poslovnu adresu primaoca. Predpostavka uspešne primene direktne pošte je postojanje pažljivo sastavljenih listi poštanskih adresa primalaca odnosno baze podataka. Tako nešto omogućava da se precizno targetiraju specifične grupe ljudi za koje postoji veća verovatnoća da će biti zainteresovani za ponudu organizacije. Direktna pošta je prikladna za direktnu komunikaciju. Omogućava visok stepen selektivnosti u odabiru ciljnog tržišta, može se personalizovati, fleksibilna je (raznovrsnost formata), nema direktne konkurencije, omogućava pored komunikativnog kontakta i zaključivanje ugovora o kupovini, isporuku proizvoda i naplatu robe. Budući da je cilj direktne pošte trenutni odgovor, obično u vidu narudžbine ili upita, efekti se mogu lako izmeriti. Osnovni nedostaci direktne pošte su ugrožavanje privatnosti i zatrpavanje primaoca porukama koje nisu eksplicitno tražene. Osnovni oblici pošiljki su pisma, prospekt, katalog, brošure, uzorak, CD.

Kataloški marketing podrazumeva prodaju proizvoda putem kataloga koji se distribuiraju agentima ili kupcima, obično poštom ili u prodavnicama. Ovaj metod je naročito popularan u Evropi (Otto Versand u Nemačkoj, Next Directory u Britaniji, La Redoute u Francuskoj i IKEA u Švedskoj) posebno kada se radi o robi široke potrošnje. Radi se o popularnom načinu prezentacije i prodaje proizvoda i šalje se selektivno potencijalnim kupcima pri čemu se katalogi distribuiraju i narudžbine tradicionalno primaju poštom. Ako se efikasno koristi, kataloški marketing pruža potrošačima priliku da na ugodan način biraju proizvode kod kuće, daleko od gužve u prodavnicama i ulicama u centru grada. Organizacije koje primenjuju kataloški marketing ne moraju da troše novac na skupe lokacije u centru grada i imaju šansu da prikažu veći broj proizvoda nego što je to moguće u pojedinom prodavnicama. Distribucija može da se centralizuje čime se smanjuju troškovi. Što se tiče nedostataka, izrada kataloga je skupa, zahtevaju stalno ažuriranje, ne postoji mogućnost da se roba isproba pre kupovine, ponekad se dešava da usled varijacija u kvalitetu štampe roba koja se dobije bude nešto drugačija od one prikazane u katalogu.

Propaganda sa direktnim odgovorom se pojavljuje u glavnim medijima kao što su televizija, novine i časopisi, ali se razlikuje od standardne po tome što je oblikovana da izazove direktan odgovor, kao što je narudžbina, upit ili zahtev za posetu. Često se u televizijskim reklamama koristi telefonski broj koji omogućava besplatno pozivanje i navodi internet stranica radi dobijanja opštih informacija i kako bi se proizvod naručio, ili se u štampi koriste kuponi kao sredstvo za odgovor. Ovde se kombinuju sposobnosti masovnih medija da dopru do velikog dela populacije sa tehnikama direktnog marketinga koje omogućavaju brz, direktan i merljiv odgovor potencijalnog kupca. Organizacije koje primenjuju *televizijski marketing sa neposrednom reakcijom* (DRTV) prikazuju televizijske reklame u trajanju od 60 do 120 sekundi ili oglašivačke emisije (infooglas) u trajanju od 30 minuta (koje su zabavnog karaktera kako bi privukle ciljnu publiku), koje

uvreljivo opisuju proizvod ili uslugu i daju gledaocima besplatni telefonski broj za narudžbinu ili navode internet adresu. Takođe postoje i specijalizovani kanali za kupovinu od kuće (telešopovi) koji su posvećeni prodaji proizvoda i usluga i TV aukcije (prodaja slika, modnih aksesoara i dr.) koje stimulišu kupce da bro reaguju (da se nadmeću). Takvo oglašavanje na televiziji takođe može da se koristi za izgradnju svesti o marki, informisanje o proizvodu, prodaju i stvaranje baze podataka o potrošačima. Iako su dugi niz godina infooglasi povezivani sa pomalo sumnjivim nagovaranjem na kupovinu raznovrsnih proizvoda (sokovnika i drugih kuhinskih aparata, fitnes opreme za održavanje linije bez puno muke) danas veliki broj organizacija koristi infooglase kako bi prodavale svoju robu preko telefona, privukle kupce na svoje internet stranice, usmeravale potrošače prema maloprodajnim radnjama, slale kupone ili informacije o proizvodima. Ovaj oblik direktnog marketinga ima široku primenu: „Organizacije koje se bave kataloškom prodajom (Sounds Direct), turizmom (Scandinavian Seaways) i finansijskim uslugama (Direct line, AA Insurence Services) pa sve do prodaje automobila(Daewoo, Fiat) potrošačke robe kratkog veka trajanja(Brivic, Martini, McVites) i vladinih organizacija(britanska vojska, americka mornarica) koriste DRTV marketing.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. Poslednjih godina, oglašavanje na televiziji sa mogućnošću neposredne reakcije ustupa mesto interaktivnoj televiziji (iTV) preko koje oglašivači šalju složene poruke i informacije ciljnoj publici.

Telemarketing je sistem marketing komunikacija gde obučeni stručnjaci koriste telekomunikacione i informacione tehnologije da bi sproveli komunikativne i prodajne aktivnosti. Telefon omogućava dvosmernu komunikaciju koja je lična, fleksibilna i trenutna, iako se ne odvija licem u lice. Postoje dva oblika telemarketinga: a) ulazni, kada klijenti koriste besplatni pozivni broj, i b) izlazni, kada se telefon koristi kao prodajni kanal ili za kompletiranje baza podataka. Prednost telemarketinga je brzina, visoka selektivnost i mogućnost dobijanja trenutnih odgovora. Dobar je za prikupljanje podataka o potrošačima i dobro se kombinuje sa drugim medijima. Vrlo je skup zbog zakupa telefonskih kapaciteta i operatera, ali se opravdava efikasnošću. Doživljava brz razvoj kome je doprineo i razvoj mobilne telefonije i povezivanje sa računarima i internetom.

► Do nedavno je **mobilni marketing** bio ograničen samo na slanje kratkih tekstualnih poruka (SMS) i poruka koje sadrže muziku, video i slike (MMS-multimedija messages) na mobilne telefone ali se sa brzim razvojem mobilne-telekomunikacione tehnologije i interneta pojam drastično proširio. Definicije ovog pojma iz knjiga od pre desetak godina stoga više nisu aktuelne. **Andreas M. Kaplan** mobilni marketing definiše kao: „svaku marketinšku aktivnost koja se sprovodi kroz sveobuhvatnu mrežu (network) na koju se potrošači konstantno povezuju koristeći lični mobilni uređaj.“ [Kaplan (2012) (41)]. Druga definicija glasi: „Mobilni marketing je strategija digitalnog marketinga koja ima za cilj da dođe do ciljne publike na njihovim pametnim telefonima, tabletima i/ili drugim mobilnim uređajima putem Web stranica, e-pošte, SMS i MMS poruka, društvenih mreža i aplikacija.“ (42) Situacija je danas takva da sve što se može uraditi na desktop računaru sada je dostupno i na mobilnim uređajima, od otvaranja e-pošte do posete Web stranicama. „Mobilna tehnologija se preko 30 godina koristi za ostvarivanje komunikacije putem mobilnih (celularnih) mreža. Razlog nastanka mobilne tehnologije je povezivanje mobilnih uređaja poput rutera i telefona – na mobilnu mrežu koju obezbeđuju pružaoci mobilnih telekomunikacionih usluga, odnosno mobilni operateri. Mogućnosti ovog vida komunikacije su značajno povećane nakon povezivanja mobilne

mreže i interneta...Razvoj mobilnih tehnologija je uglavnom pratio dekade i nekako je postalo prirodno da na svakih deset godina nova generacija ovih tehnologija ugleda svetlost dana.“(43) Začeci mobilne tehnologije sežu u 1979. godinu kada je nastala prva generacija bežične celularne tehnologije (1G) koja je bila analogna i služila isključivo za prenos glasovne komunikacije. Destak godina kasnije sa pojavom 2G mreža signal je postao digitalan i enkriptovan što je omogućilo zaštićenu komunikaciju. 2G mobilna tehnologija je donela i mogućnost prenosa podataka, počev od SMS i MMS poruka, a kasnije i pristup internetu (GPRS/EDGE). Ulaskom u novi milenijum nastala je i treća generacija mobilne tehnologije koja je pružila veću internet brzinu, video pozive i IPTV (Internet televizija) usluge. U periodu od 2007-2009.godine dolazi do pojave četvrte generacije mobilne telekomunikacione tehnologije čiji je zadatak da obezbedi veće brzine prenosa podataka i na taj način omogući da se preko mobilnih mreža mogu u potpunosti realizovati usluge poput IP telefonije, video konferencija, mobilne televizije u HD kvalitetu, cloud computing-a i mnogo toga drugog. Aprila ove godine mts je u Srbiji premijerno predstavio petu generaciju mreže za mobilnu telefoniju čije će napredne karakteristike doneti značajan pomak u svetu digitalnih komunikacija.

Mobilna telekomunikaciona tehnologija postaje ključan faktor načina komuniciranja i izvor novih mogućnosti za savremene marketing stručnjake da na efikasan način stupe u direktan kontakt sa ciljnom publikom. Mobilni marketing postaje izuzetno popularan usled brze penetracije mobilnih uređaja u društvu. Istraživanja RZS iz 2017 pokazuju da u Srbiji 92,6 odsto građana koristi mobilni telefon. Prednosti ovog medija su da je jeftin, moguć su targetiranje i personalizacija, interaktivan je, fleksibilan u pogledu vremena i mesta(GPS), trenutno je i merljiv i može da pomogne u razvoju jako detaljne baze podataka. Nedostak mobilnog marketinga je što loše targetiranje dovodi do pojave „nepoželjne pošte“, te može da prouzrokuje ljutnju kupaca i niske stope odgovora. Isto tako može da zadire i u privatnost. Mobilni marketing je u svetu veoma popularan, posebno u komuniciranju sa mladima.

► Internet marketing je najbrže rastuća i najuzbudljivija grana marketinga danas. Internet je promenio način na koji se ostvaruje komunikacija i odvija savremeno poslovanje zbog čega je biti u koraku sa tehnološkim inovacijama i trendovima od vitalne važnosti za direktne marketare koji pokušavaju da dođu do nove publike i sa potrošačima grade profitabilne i trajne odnose. „Internet je smanjio planetu u globalno selo, ubrzao tempo razvoja tehnologije, otvorio nove mogućnosti za direktne marketare i promenio način na koji razmišljaju o poslovanju. Pokrenuo je novu revoluciju u direktnom marketingu koja je najvažnija od razvoja komercijalnog oglašavanja. Smatra se da će revolucija e-trgovine promeniti način na koji se sprovodi marketing i poslovanje.“(14) Iako je u početku razvijan za neke druge namene, internet je ubrzo omoćio i primenu komercijalnih aktivnosti. **Elektronska trgovina** je širi pojam od e-marketinga. “Elektronska trgovina (ili e-trgovina) primarno se sastoji od distribuiranja, kupovine, prodaje, marketinga, i servisiranja proizvoda i usluga putem elektronskih sistema kao što je Internet i druge kompjuterske mreže. Takođe uključuje i elektronski transfer novca, upravljanje lancem snabdevanja, e-marketing, elektronsku razmenu podataka i automatske sisteme za sakupljanje podataka. U ispunjavanju svojih zadataka koristi elektronske komunikacione tehnologije kao Internet, ekstranet, elektronska pošta, e-knjige, baze podataka, i mobilne telefone.“(44) **Internet marketing**, kao jedan od aspekata e-trgovine, je proces kreiranja ponude, određivanja cene, organizovanja distribucije i donošenja odluka o promociji koji

se sprovodi na mreži kroz upotrebu interneta i na njemu zasnovanim tehnologijama. „Internet marketing, koji se često naziva i online ili e-marketing, je u osnovi svaka marketing aktivnost koja se sprovodi na mreži putem korišćenja internet tehnologija. Obuhvata ne samo oglašavanje koje se prikazuje na web stranicama, već i druge vrste mrežnih aktivnosti kao što su e-pošta i društveno umrežavanje.“ [Jones, Malczyk, Beneke (2011) (45)].

Internet je najveća globalna računarska mreža koja sadrži milione Web stranica, kojima korisnici mogu da pristupe kada se konektuju na server. Internet ima višestruku primenu i koristi se za komunikaciju, informisanje, edukaciju, zabavu, trgovinu i dr. „Internet je infrastruktura koja povezuje računare putem telekomunikacija. Nastao je 1969. godine kada je pseudo-nazavisna Agencija za napredne istraživačke projekte (Advanced Research Projects Agency – ARPA) koje je osnovala američka vlada pri Ministarstvu odbrane Sjedinjenih Država u cilju razvoja strateških komunikacija, finansirala malu grupu računarskih programera i elektronskih inženjera da redizajniraju način na koji računari funkcionišu...Za Internet je ključno da on nije dizajniran za samo jednu aplikaciju već je on jedna opšta infrastruktura nad kojom će se radati nove aplikacije (što je kasnije potvrđeno nastankom WWW 1993. godine).”(46)

I Prva mrežna aplikacija koja je vremenom postigla veliku popularnost je **e-mail**, ili elektronska pošta, lansirana 1972. godine. E-mail je mrežni servis koji omogućava slanje i primanje poruka raznovrsnog sadržaja. Većina ljudi danas redovno šalje i prima elektronsku poštu kod kuće i na radnom mestu. Kao što je i slučaj sa direktnom poštom, elektronska pošta se može presonalizovati i poslati direktno predhodno identifikovanim primaocima. U poređenju sa komuniciranjem tradicionalnom poštom, e-mail ima prednost u tome da je jeftiniji, jednostavniji za sastavljanje i presonalizaciju i ima globalni domet te je zbog toga glavni instrument direktne komunikacije marketara preko interneta.

II Web ili svetska globalna mreža (**World Wide Web**) je sistem međusobno povezanih dokumenata u elektronskom obliku koji se nalaze na internetu. To je najmoćniji i najpopularniji servis interneta. Svi javno dostupni sajtovi čine svetsku internet mrežu, ili World Wide Web(WWW). Uz pomoć internet pretraživača korisnici mogu da posećuju Web stranice koje obično sadrže tekst, slike, animacije, zvučni i video zapis. Prema nameni ili sadržaju Web sajtovi se dele na: komercijalni-koji omogućavaju kupovinu na internetu; informacioni-koji daju informacije o različitim temama; blogovi i forumi; društvene mreže; sajtovi za deljenje (upload) sadržaja.

Prisustvo na internetu danas je postalo jedan od presudnih faktora uspeha na tržištu, bez obzira na veličinu organizacije ili delatnost kojom se bavi. Prezentacije na Web-u se zovu **Web sajtovi** i sadrže informacije i druge sadržaje u vidu teksta, slike, animacija, zvučnih i video zapisa, dizajnirane da pruže odgovore na pitanja kupaca, izgrade dobre odnose sa njima, stvore pozitivan imidž i prodaju proizvode ili usluge organizacije. Danas gotovo da ne postoji organizacija koja nema svoju prezentaciju na internetu. Web sajt je ogledalo organizacije i može mu pristupiti svako ko ima internet, bez obzira na udaljenost, radno vreme ili broj posetilaca. Preko Web sajta organizacija može da predstavi svoju istoriju i ciljeve poslovanja, plasira informacije iz svog života i rada, predstavi najveće poslovne poduhvate i uspehe i jača svoj imidž u javnosti(korporativni imidž). Pristup sajtovima je moguć 24 sata na dan, sedam dana u nedelji. Zahvaljujući Web sajtovima/Web-u

potrošači mogu lakše da dođu do proizvoda i informacija iz različitih delova sveta i da porede proizvode različitih proizvođača. Upotreba Web-a omogućava organizaciji da svoju ponudu predstavi svetskom tržištu, efikasno pozicionira svoju marku na tržištu u odnosu na konkurenciju, sprovodi integrativne procione kampanje, dođe do novih kupaca i sa njima razvija dobre odnose.

III Osnovne forme oglašavanja preko interneta su: baneri, mikrosajtovi, međuprostorne reklame, reklame koje su povezane sa pretraživanjem. *Baneri* su mali, pravougaoni prozori koji sadrže tekst i poneku sliku, za njihovo postavljanje na relevantnim sajtovima organizacija plaća ili se prihvataju po principu razmene. *Mikrosajtovi* su ograničeni prostori na drugim, postojećim sajtovima, koji se koriste za oglašavanje. Međuprostorne ili *pop-up reklame* su oglasi koji iskaču dok se čeka učitavanje tražene Web stranice. Postoje i reklame koje su povezane sa pretraživanjem- termini koji se traže, služe kao smernice za intreresovanje potrošača, a relevantni linkovi za proizvode i usluge navode se sa strane. Pored promotivnih aktivnosti internet pruža i nove poslovne mogućnosti. Obim poslovnih transakcija na internetu svakodnevno raste zajedno sa brojem korisnika internet usluga.

IV Internet je moćan marketing mediji koji pruža nove načine za sastavljanje marketing miksa. Najpre, internet pruža prilike za poboljšanje proizvoda. *Proizvod* na internetu postaje individualan, kastomiziran i digitalan. Internet omogućava kupovinu proizvoda koji odgovaraju individualnim potrebama potrošača-Škoda i Volkswagen na svojim sajtovima u Srbiji nude opciju *konfigurator* koja omogućava kupcu da sastavi vozilo koje u potpunosti odgovara njegovim specifičnim zahtevima, od izbora agregata, preko dizajna(boje, točkova, presvlake sedišta) do dodatne opreme. Razvoj interneta je omogućio prodaju digitalnih proizvoda: e-knjige, softveri, kompjuterske igre, video, audio-muzički sadržaji, dokumenta u elektronskoj formatu, online kursevi, profesionalne usluge (konsalting, web dizajn). *Cena* na internetu postaje niža, transparentna i dinamična(ebay, limundo, Online travel auction). Prodaja preko interneta omogućava da se eliminišu/smanje neki od troškova i ponudi niža cena za proizvode i usluge. Organizacije kao što su banke nude svojim klijentima da preko interneta, bez naknade obavljaju osnovne finansijske transakcije, kao što su provera stanja na računima i izmirenje obaveza po računima i pružaju povoljnije uslove kreditiranja. Internet nudi nove oblike *promocije*: slanje specijalnih ponuda, obaveštenja, podsetnika i drugog sadržaja putem e-maila; prezentacije na Web sajtovima; baneri, mikrosajtovi, međuprostorne reklame, reklame koje su povezane sa pretraživanjem. Internet je novi *kanal distribucije* koji smanjuje ulazne barijere i prevazilazi geografske, političke, verske granice i vremenske i kulturne razlike. Internet je sredstvo za ponovno uspostavljanje kontrole nad distribucijom putem eliminisanja marketing posrednika i prodavanja proizvoda i usluga direktno finalnim kupcima.

4. 5. Distribucija

Koliko god da je proizvod dobro osmišljen, da ima privlačnu cenu i da se marketing komunikacijama postiže željena reakcija kod potrošača, čak ni najbolji proizvod na svetu se ne može uspešno prodavati ukoliko se ne učini dostupnim na tržištu. Upravo je zadatak

distribucije da obezbedi da proizvodi budu dostupni u adekvatnim količinama, na pogodnim lokacijama, u vreme kada kupci žele da ih kupe i u formi pogodnoj za upotrebu. U tom smislu, distribucija predstavlja organizovanu aktivnost koja ima zadatak da obezbedi da roba od proizvođača dođe do potrošača na vreme, mesto, u količini i formi koja je pogodna za upotrebu.

Distribucija je četvrti element marketing miksa koji proizvođač koristi kao sredstvo za stupanje u kontakt sa kupcima. Oblikovanje distributivnog kanala je važna strateška odluka koja mora da bude integrisana sa drugim odlukama o marketing miksu. Naime, pri donošenju odluka o kanalima distribucije uzimaju se u obzir postojeće politike proizvoda, cena i promocije, ali istovremeno i svaka odluka o izboru kanala distribucije utiče na kasnije odluke o proizvodu, ceni i promociji. Otuda se odluke o pojedinim instrumentima marketing miksa moraju donositi koordinirano (međusobno usklađivati).

Distribucija proizvoda i usluga se odvija putem marketing kanala ili kanala distribucije koji čine skup međupovezanih organizacija – posrednika ili distributera – koje proizvode i usluge čine dostupnim krajnim potrošačima. Svaki od članova kanala obavlja izvesnu ulogu u procesu distribucije. „Neki posrednici - poput veleprodavaca i maloprodavaca - kupuju, preuzmu vlasništvo i preprodaju robu; oni se zovu trgovci. Brokери, predstavnici proizvođača, agenti prodaje - traže kupce i mogu da pregovaraju u ime proizvođača, ali ne preuzimaju vlasništvo nad robom; oni se zovu agenti. Ostale transportne kompanije, nezavisna skladišta, banke, reklamne agencije pomažu u procesu distribucije, ali ne preuzimaju vlasništvo nad robom niti pregovaraju o kupovini ili prodaji; oni se nazivaju facilitatorima.“ [Kotler, Keller (2012) (12)]. Proizvođači bi trebalo pravilno da uspostave odnose sa ovim organizacijama jer možda predstavljaju jedini ekonomičan pristup tržištu.

„Prodaja i distribucija obezbeđuje kretanje robe od proizvođača do potrošača. U stvari, funkcija prodaje ima zadatak da, u skladu sa utvrđenom prodajnom politikom, organizuje prodaju proizvedene robe...Na drugoj strani, funkcija distribucije obezbeđuje prenos robe od proizvođača do potrošača. U izvesnom smislu ona predstavlja most između proizvodnje i potrošnje.“ [Nikolić, Janičić (2003) (8)]. Kanali prodaje(distribucije) moraju da obezbede onaj asortiman proizvoda i usluga koje potrošači traže i da ih snabdevaju po ceni koju su spremni da plate. Na taj način posrednici igraju važnu ulogu u usklađivanju ponude i tražnje. „Posrednici - članovi kanala prodaje - ne moraju biti vlasnici nad robom, otuda pravni aspekt (vlasništvo) nije njihova bitna karakteristika, već funkcije koje obavljaju u savremenoj privredi.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)]. Pored usklađivanja ponude i potražnje, distribucija obavlja i sledeće funkcije:

- Istraživanje tržišta - članovi kanala prikupljaju informacije o potrošačima i konkurentima sa kojima imaju direktan kontakt;
- Funcija promocije i prodaje- razvijanje i širenje uverljivih poruka o ponudi kako bi se stimulisala kupovina;
- Funkcija pregovaranja - postizanje dogovora o ceni i drugim uslovima ponude, kako bi se vlasništvo ili posedovanje moglo preneti;
- Fizička distribucija- transport, skladištenje robe i upravljanje zalihama;
- Preuzimanje rizika- prihvatanje rizika pri vršenju poslova u kanalu;
- Postprodajne usluge - članovi kanala mogu da obezbede posleprodajne usluge: montaža proizvoda, servis, garancija, i dr.

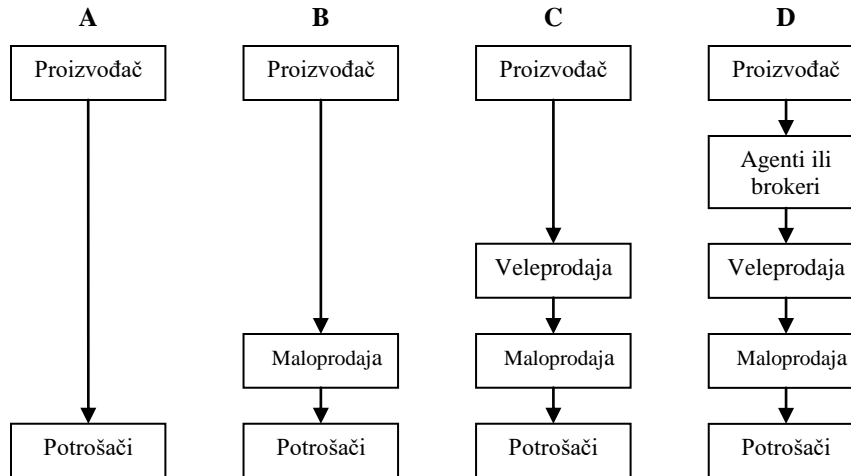
Pitanje nije da li ove funkcije treba obavljati, već ko treba da ih obavlja -proizvođač sam ili u saradnji sa posrednicima. Ukoliko funkcije distribucije proizvođač obavlja sam, njegovi troškovi rastu, pa stoga i njegove cene moraju biti više. Ukoliko ove zadatke prepusti nezavisnim posrednicima smanjuju se troškovi ali i kontrola nad operacijama distribucije. Iz tog razloga poslove distribucije treba dodeliti onim članovima kanala koji mogu najbolje da ih obavljaju i uz najniže troškove.

4. 5. 1. Strategija distribucije

Strateški aspekt distribucije obuhvata izbor najefikasnijeg distributivnog kanala, donošenje odluka o intenzitetu distribucije i odlučivanje o stepenu integracije kanala odnosno organizaciji distribucije.

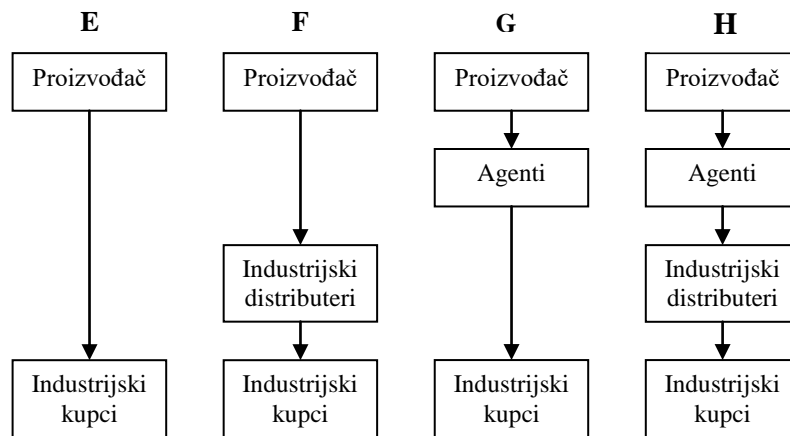
I Bilo da se radi o potrošnim, proizvodnim dobrima ili uslugama, svi proizvodi zahtevaju **kanal distribucije**. Pri tom, svrha korišćenja i karakter proizvoda utiču na sistem kanala distribucije koji koriste proizvođači potrošnih i proizvodnih dobara.

Kada je reč o *marketing kanalima za potrošna dobra* postoje četiri alternativa. **Kanal A** opisuje direktno kretanje robe od proizvođača do potrošača. Proizvođač koji prodaje robu direktno iz fabrike krajnjem potrošaču koristi direktan kanal prodaje. To se može ostvariti organizovanjem sopstvene maloprodajne mreže i primenom direktnog marketinga. Preduzeće zadržava potpunu kontrolu nad svojim proizvodima i vodi samostalnu marketing politiku. Isto tako, proizvođač može da svoje proizvode prodaje direktno putem interneta a porudžbine prosleđuje kanalima preprodavaca i tako ostvari integraciju kanala/izbegne konflikte u kanalu distribucije. Kod **kanala B** roba se od proizvođača do potrošača kreće preko maloprodaje. Za proizvođače je usled jačanja moći trgovaca u maloprodaji postalo ekonomično da direktno preko njih prodaju svoje proizvode. Preko maloprodaje proizvođač snižava svoje administrativne i transportne troškove, a zadržava kontak sa tržištem i saradnju sa posrednicima-u promociji, ceni, zalihama. **Kanal C** ide preko veleprodaje i maloprodaje do potrošača, što je korisno za proizvođače koji prodaju robu većem broju potrošača. Proizvođač ne može uspešno da radi sa velikim brojem maloprodavaca. Preko veleprodaje proizvođač uspeva da se njegovi proizvodi prodaju na čitavoj teritoriji koju pokrivaju posrednici, te na taj način dolazi u kontakt sa maloprodajom i tržištima na udaljenoj teritoriji. **Kanal D** ide preko tri posrednika. Ovo je dugačak kanal koji koriste preduzeća kada ulaze na inostrana tržišta, gde zadatak prodaje proizvoda može biti dodeljen agentu koji ne preuzima vlasništvo nad robom. Agent kontaktira lokalnog veleprodavca ili maloprodavca i uzima proviziju za prodaju.



Slika 13. Tipični marketing kanal za potrošna dobra(9)

Industrijski/poslovni kanali distribucije su obično kraći od potrošačkih kanala jer je broj kupaca mali, geografska koncentracija industrijskih kupaca je veća kao i složenost proizvoda koji zahtevaju blisku vezu između proizvođača i kupca. To naročito važi kod kapitalne opreme koja predstavlja proizvode visoke vrednosti, koji su tehnički kompleksni i dugog veka trajanja, kupuju se prema specifikaciji, obično direktno od proizvođača i nabavka se obavlja na osnovu unapred sklopljenih ugovora. Nakon prodaje zahtevaju dodatne usluge u vidu transporta, montaže, puštanja opreme u rad i održavanja.



Slika 14. Tipovi marketing kanala za proizvodna dobra(9)

Kod proizvođača proizvodnih dobara takođe postoje četiri alternative. **Kanal E** je direktan i koristi se kod investicione oprema. U ovom slučaju proizvođač koji prodaje poslovnim potrošačima koristi sopstveno prodajno osoblje za direktnu prodaju tim potrošačima. Tržište za mnoge proizvode, posebno opremu, je veoma usko, tako da proizvođač relativno lako može da kontaktira potencijalne kupce i proizvodi prema njihovim zahtevima. Kod **kanala F** proizvodna dobra se od proizvođača do potrošača kreću preko industrijskih distributera, koji mogu da imaju interno i terensko prodajno osoblje. Ovaj kanal se koristi za jeftinija proizvodna dobra. Kod **kanala G** proizvođač za plasman robe na tržište koristi usluge agenta. Umesto da koristi svoju prodajnu operativu za prodaju poslovnim kupcima, proizvođač proizvodnih dobara ponekad angažuje agenta

koji može da prodaje niz proizvoda od različitih dobavljača. Na taj način se smanjuju troškovi prodaje. **Kanal H** predstavlja varijaciju predhodnog kanala ali sa dva posrednika, roba se kreće preko agenta i distributera do industrijskog kupca. Kanali G i H koriste preduzeća koja nemaju razvijen marketing sektor, posebno prodajnu operativu.

Izbor marketing kanala zavisi od većeg broja **faktora** koji se mogu podeliti na četiri grupe: faktori vezane za tržište, za proizvođača, za proizvod i konkurenciju.

- **Tržišni faktori**-oblikovanje marketing kanala započinje sa otkrivanjem šta potrošači žele i koja su njihova očekivanja. *Očekivanja* i *želje* kupaca mogu da odrede način prodaje proizvoda. Treba otkriti da li kupci žele da proizvod kupuju na lokacijama u svojoj blizini ili su spremni da putuju na udaljene, centralizovane lokacije? Da li bi radije kupovali lično ili preko telefona, pošte ili na internetu? Da li žele širok asortiman ili su im draži specijalizovani proizvodi i usluge? Da li potrošači žele brojne dodatne usluge-dostavu, kredit, ugradnju, popravku. Dalje, *geografska koncentracija, lokacija i broj kupaca* takođe utiče na izbor kanala distribucije. Ukoliko je baza kupaca zbijena i skoncentrisana na jednom mestu koristiće se direktna distribucija, a ako su kupci prostorno razbacani na više lokacija koristiće se neki od indirektnih kanala distribucije. Direktna distribucija preovlađuje u situacijama kada je broj kupaca mali i kada oni kupuju velike količine robe ili proizvode visoke vrednosti, što je slučaj na industrijskim tržištima. Suprotno, veliki broj malih kupaca koji kupuju manje količine proizvoda zahteva korišćenje posrednika.
- **Faktori vezani za proizvođača.** Izbor marketing kanala zavisi od *finansijskih resursa* i *veština* potrebnih za distribuciju proizvoda potrošačima. Nedostatak finansijskih reursa ponekad ima za posledicu nemogućnost organizovanja sopstvene maloprodajne mreže i regrutovanja prodajnog osoblja, tako da se umesto toga koriste agenti, trgovci, distributeri. Drugo, što je *geografska koncentracija proizvodnje* veća, to je mogućnost direktne prodaje manja i obrnuto. *Željeni stepen kontrole* nad operacijama kanala takođe utiče na izbor članova kanala. Korišćenje nezavisnih posrednika umanjuje kontrolu koju proizvođač ima nad operacijama distribucije.
- **Faktori vezani za proizvod.** *Svrha korišćenja, karakter* i *veličina proizvoda* u velikoj meri utiču na izbor kanala distribucije. Za proizvodna dobra se najčešće koriste direktni a za potrošna najčešće indirektni kanali distribucije. Na izbor kanala utiče i karakter proizvoda - da li je reč o običnim, posebnim ili specijalnim potrošnim dobrima; kapitalnoj, pomoćnoj opremi, sastavnim delovima, procesnom i potrošnom materijalu ili sirovinama kada je reč o proizvodnim dobrima. Što se tiče veličine proizvoda, za velike, kabaste i proizvode kojima je teško rukovati neophodna je direktna distribucija, pošto distributeri ponekad odbijaju da drže takve proizvode ako se pojave problemi sa njihovim skladištenjem i prikazivanjem.
- **Faktori vezani za konkurenciju**-oblikovanje distributivnog kanala u velikoj meri zavisi i od toga koje kanale koriste konkurenti. Ukoliko konkurent ima kontrolu nad tradicionalnim kanalima distribucije (kroz franšize ili ugovore o ekskluzivnoj distribuciji) izazov za preduzeće u takvoj situaciji je da pronade nove načine da ostavi plasman robe na tržištu. Proizvođač može da 1) organizuje svoju maloprodajnu mrežu kada u prodajnim objektima obavlja prodaju robe iz svog proizvodnog asortimana, ili da 2) prodaje proizvode primenom instrumenata direktnog marketinga (internet,

direktna pošta, kataloški marketing, propaganda sa direktnim odgovorom, telemarketing). “Troškovi direktne prodaje su relativno visoki i u situacijama kad preduzeće uspešno vrši kako funkciju proizvodnje tako i prometa. Posebno su značajna finansijska sredstva neophodna za inicijalni razvoj prodajne mreže preduzeća i njeno proširenje. Troškovi pošiljki, transporta i zaliha su elementi koji se moraju uzeti u obzir pri oceni efikasnosti direktne prodaje.“ [Milisavljević, Maričić, Gligorijević (2012) (9)].

II Izbor intenziteta distribucije je druga odluka u vezi sa strategijom kanala distribucije. Intenzitet distribucije se obično definiše kao broj posrednika preko kojih proizvođač distribuiraju svoja dobra. Namena i karakter proizvoda u velikoj meri utiče na izbor intenziteta distribucije, gde kod potrošnih dobara, *obični proizvodi* teže da imaju široku distribuciju, dok se *posebni i specijalni proizvodi* obično distribuiraju preko ograničenog, manjeg broja posrednika. Takođe, intenzitet distribucije se često modifikuje kako proizvod napreduje kroz faze životnog ciklusa.

Pred preduzećem se nalaze tri raspoložive strategije intenziteta distribucije: intenzivna, selektivna i ekskluzivna distribucija.

1. Kod *intenzivne distribucije* proizvođač namerava da koristi sve posrednike u svim kanalima distribucije koji mu stoje na raspolaganju i koji su sposobni da uspešno prodaju njegove proizvode. Politika intenzivne distribucije se može definisati kao nastojanje da se proizvod prodaje preko što većeg broja posrednika u kanalu distribucije. Intenzivna distribucija putem korišćenja svih dostupnih posrednika ima za cilj da ostvari potpunu pokrivenost tržišta. Ovaj sistem distribucije predpostavlja da su kupci dobro upoznati sa proizvodom, kao i da nije potrebna neka posebna obučenost prodavca. Intenzivna distribucija je neophodna kod prodaje običnih dobara, jer kupci nisu spremni da ulažu mnogo napora i vremena oko njihove kupovine, a uz to skloni su da odu na supstitute. „Iako intenzivna distribucija, površno posmatrano, obezbeđuje najširu moguću distribuciju proizvoda, ona je, u stvari, vrlo ograničena troškovima distribucije, a delimično i samom prirodom proizvoda kao i ponašanjem potrošača. U oblasti potrošnih dobara ona je gotovo u celosti ograničena na obična dobra, pa čak i tu je limitirana na vodeće marke u proizvodnji takvih dobara.“(10) Na taj način svoje proizvode distribuiraju Nestle, Bic, Coca-Cola, Pepsi i mnogi drugi vodeći proizvođači robe široke potrošnje.

2. Selektivna distribucija, kao što i samo ime kaže, upućuje na izestran stepen selekcije ili izbora članova u kanalu, tražeći posrednike koji su spremni da ulože veći napor nego obično u prodaji određenih proizvoda. Kod *selektivne distribucije* proizvođač svesno ograničava broj posrednika koje će koristiti po teritoriji i pojedinim kanalima distribucije. Selektivna distribucija pruža proizvođačima dobru tržišnu pokrivenost, mogućnost razvijanja dobrih odnosa sa odabranim članovima kanala, veću kontrolu i manje troškove nego što je to slučaj kod intenzivne distribucije. Selektivnu distribuciju mogu slediti proizvođači proizvodnih i potrošnih dobara, a stepen selektivnosti varira u zavisnosti od specifičnosti svakog tipa proizvoda.

3. Kada proizvođač bira jednog ili manji broj posrednika za prodaju svojih proizvoda na određenoj teritoriji to se naziva *ekskluzivna distribucija*. Kod ekskluzivne distribucije proizvođač sporazumom prenosi na posrednika (veleprodavca ili maloprodavca) isključivo pravo prodaje njegovih proizvoda na određenoj teritoriji. U stvari, posrednici

postaju sastavni deo prodajne operative proizvođača. Obe strane mogu da imaju korist od ekskluzivnog ugovora. Proizvođač stiče lojalnog i pouzdanog posrednika i dobija veću kontrolu nad cenama, promocijom, zalihama i uslugama a distributer stabilan izvor snabdevanja i podršku u prodaji. Pri tom, proizvođač prihvata da ne prodaje nikom drugom na toj teritoriji, a posrednik da neće prodavati proizvode konkurentskih preduzeća. Ovakva politika distribucije najviše odgovara vrlo skupim posebnim i specijalnim dobrima (muzički instrumenti, sportska oprema, stilski namešaj, skupocen nakit i ručni časovnici, markirana obuća i odeća, luksuzni automobili), kao i mnogim vrstama proizvodnih dobara (kapitalna, pomoćna oprema, neke sirovine i materijali), koji imaju ograničeno tržište i zahtevaju specijalni prodajni napor.

III Integracija kanala distribucije ili organizacija distribucije je poslednji aspekt strategije kanala distribucije. Postoje četiri vrste organizovanja kanala distribucije, to su: konvencionalni distributivni kanal, vertikalni, horizontalni i hibridni marketing sistem.

1. „Konvencionalni kanali distribucije se definišu kao one fragmentirane mreže u kojima labavo povezani i relativno autonomni proizvođači, grosisti i detaljisti pregovaraju obično agresivno jedni sa drugima, uspostavljajući trgovinske odnose na bazi individualnih transakcija, nekažnjeno raskidaju poslovne odnose i inače se ponašaju nezavisno.“(10) Ni jedan član kanala nema previše kontrole nad drugim članovima, i svaki od njih vodi računa o sopstvenim interesima, nastojeći da miksimizira sopstvenu dobit, čak i nauštrb dobiti sistema kao celine. Članovi kanala nemaju koncept jedinstvenog sistema distribucije, zainteresovani su samo za ljude od kojih kupuju i kojima prodaju.

2. Za razliku od toga, **vertikalni marketing sistem (VMS)** se sastoji od proizvođača, trgovaca u veleprodaji i maloprodaji koji deluju kao jedinstveni sistem, kako bi poboljšali uspešnost čitavog sistema. U VMS postoji klima saradnje zato što uspeh svakog člana zavisi od uspeha ostalih članova u kanalu. Da bi distributivni kanal funkcionisao kao VMS, jedan član kanala mora da osvaruje kontrolu nad ostalim članovima. Kontrola nad kanalom se ostvaruje putem vlasništva, ugovora ili na osnovu moći i veličine jednog ili nekoliko dominantnih članova kanala. U zavisnosti od sredstava koja se koriste za uspostavljanje liderstva i moći u kanalu razlikuje se korporativni, ugovorni i administrativni vertikalni marketing sistem.

A) Korporativni VMS svodi sukcesivne faze proizvodnje i distribucije pod zajedničko vlasništvo. Vlasništvo nad kanalom omogućava potpunu kontrolu nad aktivnostima distributera. Koncept korporativnog VMS-a je povezan sa strategijom vertikalne integracije. Postoje dva glavna tipa vertikalne integracije, *integracija unapred* - kada proizvođač otvori veleprodajne i maloprodajne objekte, koji će prodavati njegove proizvode, i ponekad, srodan asortiman drugih proizvođača; i *integracija unazad* - kada maloprodavac ulaže u proizvodnju određenih dobara za sopstvene prodavnice ili proizvođač u izvor sirovina. Vertikalna integracija se može ostvariti i u oba smera što je slučaj sa naftnim kompanijama koje se bave eksploatacijom, preradom, distribucijom i prodajom naftnih derivata (benzin, dizel) preko svojih lanaca benzinskih pumpi.

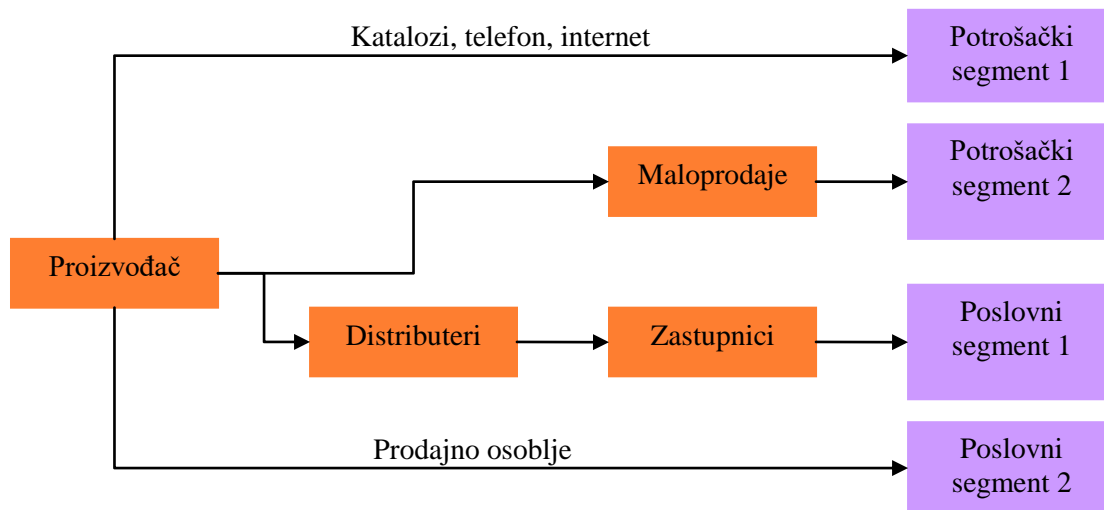
B) Ugovorni VMS se sastoji od nezavisnih organizacija na različitim nivoima proizvodnje i distribucije koje se udružuju na osnovu ugovora kako bi postigle veće uštede i prodaju nego što bi to mogle pojedinačno. Jedan od oblika vertikalne saradnje u

kanalima distribucije, koji je poslednjih godina dobio na značaju, je franšizni sistem distribucije. To je specifični oblik saradnje u prometu roba i usluga između određenog broja privrednih subjekata koji su zaključili ugovor o međusobnoj saradnji. Davalac franšize (franšizer) uz naknadu daje korisniku (franšizantu) pravo korišćenja uspešnog, dovršenog i proverenog poslovnog sistema. „Franšizer, obično na osnovu moćnog brenda ili možda patenta / autorskog prava, za naknadu, omogućava franšizantima da proizvode ili distribuiraju proizvod ili uslugu. Franšizer efikasno kontroliše kanal, uključujući i aspekte kao što su sastojci proizvoda, oglašavanje i marketing, cene itd. putem formalnih i pravno izvršnih sporazuma.“ [Lancaster, Massingham (2011) (14)]. Osim kupovine prava na brend, mogućnosti proizvodnje i prodaje brendiranih proizvoda: „Primalac franšize može da računa na sistemski prenos znanja o poslovanju – od lične obuke (obuke za upravljanje biznisom) i obuke zaposlenih, konstantne podrške u nabavkama, snabdevanju i prodaji, preko finansija i računovodstva, sve do prenosa marketinških i promotivnih znanja.“(68) Vlasnik franšize (proizvođač robe sa poznatom markom) preko lanca svojih korisnika franšize ubrzano šiti svoju distributivnu mrežu. Ugovorni odnos garantuje da će korisnici franšize raditi prema operativnim standardima vlasnika franšize. Nadoknada za franšizu obezbeđuje priliv gotovine franšizeru. Korist za franšizanta je što prodaje poznat proizvod pod brendom davaoca franšize, koji je već testiran na tržištu čime se smanjuje rizik od neuspeha, dobija stručnu podršku franšizera u poslovanju, savete o lokaciji, planiranju, podršku u marketingu, finansijama i obuku zaposlenih. Često postoji zajednički sistem nabavke što snižava troškove poslovanja franšizanata.

C) Administrativni VMS koordinira sukcesivne faze proizvodnje i distribucije, ali ne preko zajedničkog vlasništva ili ugovornih veza, već na osnovu veličine i moći jednog ili manjeg broja dominantnih članova kanala. Firma koja dominira kanalom u ovom sistemu je obično veliki proizvođač ili veliki detaljista. Mada nema formalnu organizacionu strukturu, administrativni VMS ostvaruje kooperaciju zbog toga što članovi uočavaju prednosti od saradnje sa velikim proizvođačem/maloprodavcem. Proizvođači vodećih marki mogu ostvariti snažnu trgovinsku saradnju i zadobiti podršku od preprodavaca. Na osnovu veličine i moći, dominantni proizvođači mogu imati velike zahteve prema preprodavcima u pogledu izloga, mesta na policama, promocije i politike cena. Na sličan način veliki maloprodajni lanci mogu imati snažan uticaj na proizvođače u pogledu cene i karakteristika proizvoda.

3. Horizontalni marketing sistem je vrsta organizovanja kanala distribucije gde se dva ili više privredna subjekta na istom nivou udružuju kako bi iskoristili nove tržišne prilike. Privredni subjekti se mogu udružiti na osnovu zajedničkih ulaganja ili putem spajanja. Udruživanjem kapitala, proizvodnih sposobnosti i marketing resursa i znanja, privredni subjekti mogu osvarivati veće rezultate nego ako rade odvojeno. Na primer, „Koka-Kola i Nestle su ušli u zajedničko ulaganje kako bi prodavali instant kafu i čaj čicom sveta. Koka-Kola pruža međunarodno iskustvo u marketingu i distribuciji pića, a Nestle donosi dve etablirane marke – neskafe i nesti.“ [Kotler, Vong, Sonders, Armstrong (2007) (1)]. U ovom marketing sistemu, saradnja može biti između: dva ili više proizvođača-sa ciljem optimalnog iskorištavanja ograničenih resursa; dva ili više trgovaca na veliko-u cilju pokrivanja većeg područja distribucije robe i usluga; dva ili više trgovaca na malo-kako bi konkurisali velikim trgovinskim lancima.

4. U prošlosti su mnogi privredni subjekti koristili samo jedan kanal distribucije za prodaju robe na jednom tržištu ili tržišnom segmentu. Danas, sa pojavom novih segmenata potrošača sve više privrednih subjekata prihvata više-kanalne sisteme distribucije tkz. **hibridne (integrirane) marketing kanale**. Takav se kanal javlja kada preduzeće uspostavi dva ili više distributivnih kanala kako bi pokrilo više segmenata potrošača. Kod ovog pristupa koriste se razni oblici direktne i indirektno distribucije kako bi se roba isporučila različitim segmentima potrošača. Slika, prikazuje jedan hibridni sistem distribucije, gde proizvođač koristeći instrumente direktnog marketinga prodaje proizvode direktno potrošačkom segmentu 1, a potrošački segment 2 pokriva preko trgovaca u maloprodaji. Preko distributera i zastupnika indirektno prodaje poslovnom segmentu 1, a poslovnom segmentu 2 direktno preko svog prodajnog osoblja.



Slika 15. Hibridni marketing kanal(1)

Više-kanalni distributivni sistem nudi mnoge prednosti privrednim subjektima koji se suočavaju sa velikim i složenim tržištima. Sa svakim novi kanalom, preduzeće proširuje svoju prodaju i pokrivenost tržišta i prilagođava svoju ponudu proizvoda i usluga potrebama različitih segmenata potrošača. No, takve hibridne sisteme distribucije je teže kontrolisati, i stvaraju konflikte jer se više članova kanala takmiči za potrošače i prodaju. Tako kada je IBM potrošačima počeo da direktno prodaje presonalne računare po niskim cenama preko internet stranice, mnogi od njegovih zastupnika su se pobunili zbog neloyalne konkurencije i zapretili da će prestati da prodaju njegove proizvode ili da će im posvetiti manje pažnje.

Kanal distribucije je sistem međusobno povezanih organizacija koje radeći zajedno na ostvarivanju ciljeva kanala mogu da poboljšaju i individualne rezultate. U sistemu kanala distribucije svaki član kanala zavisi od onog drugog. U idealnom slučaju, svi članovi kanala bi trebao da blisko saraduju jedni sa drugima, jer uspeh svakog člana zavisi od celokupnog uspeha kanala. Svaki od članova treba jasno da zna koje je njegovo mesto i uloga u kanalu, da koordinira svoje ciljeve i aktivnosti i saraduje sa ostalim članovima kako bi se ostvarili ciljevi kanala kao celine. Preko međusobne saradnje mogu mnogo bolje da razumeju, uslužuju i zadovoljavaju ciljno tržište. Nažalost, kanali distribucije se često posmatraju kao skup nezavisnih organizacija, obično više zainteresovanih za sopstvene kratkoročne ciljeve, i u takvim okolnostima često dolazi do sukoba među

članovima u kanalu. Kako bi kanal u celini dobro funkcionisao, potrebno je definisati ulogu svakog člana u kanalu, izgraditi solidno partnerstvo u poslu, osetljivo na potrebe svakog člana, stvoriti efikasni sistem komuniciranja i upravljati sukobima u kanalu.

V. PRAKTIČNI DEO - PROCES MARKETING PLANIRANJA I PRIMENA MARKETING STRATEGIJA NA PRIMERIMA IZ PRAKSE

Struktura ankete je sastavljena iz 28 pitanja koja su grupisana u 8 kategorija koje pokrivaju sve oblasti relevantne za proces marketing planiranja i primenu marketing strategija u savremenim preduzećima, to su:

1. Osnovne informacije o preduzeću i poslovni ciljevi;
2. Podaci o tržištu;
3. Podaci o konkurenciji;
4. Marketing plan;
5. Podaci o proizvodu;
6. Podaci o ceni;
7. Podaci vezani za promociju;
8. Podaci vezani za prodaju.

Na pitanja iz upitnika ispitanici su trebali da daju odgovore zaokruživanjem a na druga da sami napišu odgovore. Istraživanje je rađeno sa ciljem da se sagledaju razlike u primeni marketing aktivnosti, pre svega vezanih za proces marketing planiranja i primene marketing strategija, u jednoj stranoj i jednoj domaćoj firmi na teritoriji opštine Bor.

5.1. Rakita Exploration doo Bor

Rakita Exploration d.o.o. (Rakita) je srpska kompanija koja trenutno vrši istražne radove u Timočkoj Krajini u istočnoj Srbiji, blizu Bora. Rakita poseduje dozvolu za geološka istraživanja za projekat Timok i u zajedničkom je vlasništvu kanadske rudarske kompanije Newsun Resources Ltd. (Newsun) i kompanije Freeport-McMoRan Exploration Corporation (Friport). Izvorno kompanija Rakita se bavi geološkim istraživanjima i izgradnjom rudnika, ali se bavi i proizvodnjom plastičnih paleta za skladištenje geoloških jezgara. Ovaj upitnik je urađen sa stanovšta proizvodnje paleta za skladištenje geoloških jezgara. Upitnik je popunio PR ove kompanije Darko Stojadinović.

I OSNOVNE INFORMACIJE O PREDUZEĆU I POSLOVNI CILJEVI

1. Kojim poslom se bavi vaše preduzeće:

„Kompanija „Rakita Exploration“ bavi se proizvodnjom plastičnih paleta koja se koriste za skladištenje jezgara u okviru geoloških istraživanja.“

Geološkim istraživanjima se otkrivaju perspektivna rudna područja koja su od značaja za rudarstvo i buduću eksploataciju.

2. Koje potrebe zadovoljava vaše poslovanje u grani:

„Reč je o potrebama u oblasti geoloških istraživanja. Ova istraživanja je nemoguće realizovati bez plastičnih paleta za jezgra.“

Iz navedenog se može zaključiti kako Rakita Exploration svojom delatnošću ima izuzetan doprinos u oblasti rudarstva i geoloških istraživanja.

3. Broj zaposlenih u vašem preduzeću:

Rakita Exploration zapošljava 120 radnika. Veličina je bitna karakteristika privrednih subjektata. Ona u mnogome predodređuje njegov status, položaj, te ekonomski i organizacioni aspekt poslovanja. Prema broju zaposlenih Rakita Exploration doo Bor spada u kategoriju srednjih privrednih društava koje karakteriše:

- Veći obim poslovnih aktivnosti i nivo raspoloživog kapitala u odnosu na mala privredna društva;
- Viši nivo tehničke opremljenosti;
- solidna primena nauke i tehnike u poslovanju;
- veći nivo fleksibilnosti nego velika privredna društva;
- Relativno razvijena podela rada;
- U organizacionoj strukturi zastupljene su osnovne poslovne funkcije;

4. Da li u okviru preduzeća postoji marketing kao služba, odeljenje, ili poslove marketinga obavlja pojedinac:

„U kompaniji postoji Služba marketinga koja broji 5 zaposlenih.“

Službu čine mali broj radnika koji timski rade i efikasno i efektivno izvršavaju marketing aktivnosti u preduzeću.

5. Koja je kadrovska struktura vaše marketing službe ?

„Svi zaposleni u marketing službi imaju VSS.“

Za kompaniju Rakita Exploration je važno da ima uspostavljenu marketing službu kako bi uspešno mogla da odgovori na razne marketing izazove u dinamičnim uslovima tržišnog poslovanja. Kompanija u okviru marketing sektora ima petoro zaposlenih sa VSS. Prema tome zaposleni u okviru marketing sektora ispunjavaju neophodne uslove za obavljanje poslova iz oblasti marketinga.

6. Da li vaša marketing služba može da odgovori na sve zahteve savremenog poslovanja:

a) Da b) Ne

Na zadato pitanje dat je potvrđan odgovor što znači da u kompaniji Rakita Exploration smatraju da marketing da služba može da se nosi sa izazovima savremenog poslovanja.

7. Da li je i koliko marketing unapredio rad vašeg preduzeća:

„Plan marketinga koji se radi na godišnjem nivou, uveliko je podigao nivo poslovanja naše kompanije.“

Iz navedenog se može zaključiti kako u kompaniji Rakita Exploration vrednuju rad marketing službe i marketing smatraju značajnim za svoje poslovanje. U sprovođenju marketing aktivnosti na ciljnom tržištu oslanjaju se na predhodno sastavljen marketing plan.

8. Koji su vaši najvažniji ciljevi u naredne dve godine ?

a) Profitabilnost, b) Produktivnost, c) Zadržavanje zaposlenih, d) Zapošljavanje radnika, e) Drugo, navesti:

U Kompaniji Rakita Exploration kao najvažniji cilj u naredne dve godine navode produktivnost: *„Imajući u vidu da je puno stranih kompanija koje se bave geološkim istraživanjima na području Srbije, a jedino još jedna kompanija u Nišu izrađuje palete, naš najvažniji cilj u naredne dve godine je produktivnost, odnosno da postignemo da proizvedemo potreban broj paleta koje su potrebne tim kompanijama. Time ćemo sačuvati kredibilitet, saradnju i kupce.“*

Pored toga što se bavi geološkim istraživanjima i izgradnjom rudnika, Rakita je jedna od retkih kompanija u Srbiji koja se bavi proizvodnjom paleta za skladištenje geoloških jezgara. Ovakva relativno jedinstvena ponuda omogućava kompaniji da se izdvoji od ostalih privrednih subjekata u svom okruženju i ostvaruje konkurentsku prednost na ciljnom tržištu.

II INFORMACIJE O TRŽIŠTU

1. Koje je vaše ciljno tržište ?

„Naše ciljno tržište su strane kompanije koje se u Srbiji bave geološkim istraživanjima.“ Kompanija Rakira Exploration ima dobro definisano ciljno tržište prema kome usmeravaju poslovne i marketing napore. Ona posluje na industrijskom tržištu koje se

razlikuje od tržišta finalnih potrošača. Poslovna tržišta karakteriše relativno mali broj kupaca, količina koja se naručuje je velika i kupovine koje obavljaju organizacije su često komplikovane i riskantne.

2. Da li vršite istraživanje tržišta - prikupljate i analizirate podatke i informacije o potrošačima, dobavljačima, posrednicima, konkurenciji ?

a) Da b) Ne

Na zadato pitanje dat je potvrđan odgovor. Kako bi se kreirala, komunicirala i isporučila ponuda koja ima vrednost za potrošače, privrednim subjektima su redovno potrebne relevantne, tačne i ažurne informacije o tržištu. Naime, upravljanje marketingom, tj. planiranje, organizovanje implementacija i kontrola, podrazumeva postojanje odgovarajuće baze podataka i informacija o potrošačima, konkurenciji i drugim akterima na tržištu. Bez tačne, blagovremene i potpune informacije nema ni kvalitetne odluke. Dobra informacija smanjuje rizik i neizvesnost i obezbeđuje veći stepen stabilnosti u poslovanju. Kompanija Rakita prema tome ima dobru osnovu za marketing odluke, strategije i taktike kojima nastoje da se potrebe i želje potrošača uspešnije i delotvornije zadovolje od konkurencije i ostvare postavljeni ciljevi.

3. Na koji način pribavljate informacije o tržištu:

a) Kupovinom informacija od istraživačkih firmi, b) Praćenjem javnih aktivnosti konkurenata, c) Komunikacijom sa poslovnim partnerima, d) Prikupljanjem i analizom sekundarnih podataka, e) Sprovođenjem marketing istraživanja

Kompanija Rakita Exploration pribavlja informacije o tržištu putem komunikacije i bliske saradnje sa poslovnim partnerima. Saradnja sa poslovnim partnerima je važan eksterni izvor informacija o kupcima, konkurenciji i ostalim akterima na tržištu. Te informacije mogu poslužiti za razumevanje stanja i odnosa na tržištu i predviđanje budućih promena te na taj način omogućavaju planiranje i implementaciju marketing strategija i taktika.

4. Na koji način će ekonomska situacija uticati na vaše poslovanje ? Da li aktuelnu ekonomsku situaciju smatrate povoljnom ili nepovoljnom za poslovanje vašeg preduzeća i kakva su vaša očekivanja u narednom periodu ?

„Imajući u vidu da kompanije sa kojima sarađujemo raspolažu stranim kapitalom, aktuelna ekonomska situacija nema uticaja na naše poslovanje. Pošto su se intenzivirali poslovi u pogledu geoloških istraživanja u Srbiji, očekujemo još bolje poslovanje.“

Kompanija Rakita Exploration pokazuje da na osnovu sprovedenih istraživanja tržišta dobro poznaje ekonomsku situaciju u Srbiji i šire. Ona vodi računa o promenama koje se odvijaju u poslovnom, političkom i ekonomskom, socijalnom i tehnološkom okruženju i nastoji da iskoristi povoljne prilike/šanse koje eksterno okruženje pruža.

5. Za koji procenat smatrate da možete povećati tržišno učešće ?

a) 10-25 %, b) 25-50 %, c) 50-100 %

Kompanija Rakita, uzimajući u obzir ekonomsku situaciju, smatra realnim da poveća svoje tržišno učešće za 10-25% što odgovara ciljevima koje imaju privredni subjektu srednje većičine. Kompanija rakita je svesna svojih prilika na tržištu ali u isto vreme ne

precenjuje svoje interne sposobnosti i resurse i nastoji da ih usmeri ka postizanju realnih i dostižnih ciljeva.

III PODACI O KONKURENCIJI

1. Da li pratite i analizirate aktivnosti konkurenata- upoređujete svoje proizvode, cene, kanale i reklame sa onima koje ima neposredna konkurencija; da li reagujete na njihove aktivnosti, ili konkurenciju ne smatrate previše važnom za vaše poslovanje ?

„Apsolutno pratimo i analiziramo konkurenciju. Svaka konkurencija je bitna i treba pratiti njena kretanja. Kompanija ima i uobličene planove ukoliko konkurencija povuče određene poteze koji mogu na neki način ugroziti naše poslovanje.“

Analiza konkurencije podrazumeva kontinuirani proces preispitavanja sopstvene pozicije na odabranom ciljnom tržištu. Privredni subjekti porede cene, analiziraju troškove, kvalitet ponude, strateške ciljeve, poslovnu politiku, tehnologiju, korišćenost kapaciteta, marketing akcije i ostale poslovne odluke svojih konkurenata i prilagođavaju svoje poslovanje u skladu sa tim.

Kompanija Rakita Exploration očito aktivno prati i analizira poteze svojih konkurenata, što je preduslov uspešnog nadmetanja između učesnika na tržištu. Izuzetno je pohvalno to što svoje odgovore na poteze konkurenata u kompaniji Rakita Exploration zasvivaju na unapred predviđenim planovima koji im omogućavaju da se uspešno odbrane, ali isto dako deluju ofanzivno, predvide njihove buduće poteze i tako osvaruju konkurentsku prednost na odabranom ciljnom tržištu.

2. Na koji način odvajate svoju ponudu od ponuda konkurenata:

a) Nižom cenom, b) Kvalitetom proizvoda, c) Karakteristikama proizvoda, d) Širinom asortimana, e) Prodajnim uslugama: kredit, garancija i servis, tehnička podrška i saveti, besplatna dostava i ugradnja, e) Drugo, navedite:

Kompanija rakita pozicionira svoju ponudu na tržištu tako što nudi *kvalitetan proizvod* (plastične palete za skladištenje geoloških jezgara) i kupcima pruža *prodajne usluge* kojima se diferencira u odnosu na konkurenciju i stimuliše tražnju od strane novih i postojećih kupaca. Kao što je već navedeno kompanija rakita je jedan od retih proizvođača ovih paleta, te jedinstvena ponuda isto tako predtavlja važan diferencijalni faktor ove kompanije.

IV MARKETING PLAN

1. Da li imate marketing plan koji usmerava vaše marketing napore ?

a) Da , b) Ne

Kompanija Rakita Exploration vrši izradu marketing plana kao formalnog pisanog dokumenta kojim se preciziraju planske akcije u određenom vremenskom periodu ili poslu radi postizanja marketing ciljeva. Marketing plan je sastavni deo ukupnog plana preduzeća i blisko je povezan sa ostalim funkcionalnim planovima. On je glavni instrument u usmeravanju i korišćenju ukupnog marketing napora.

2. Da li imate godišnji budžet za marketing ?

a) Da b) Ne

Kompanija Rakita Exploration ima godišnji budžet za marketing, koji predstavlja finansijsku osnovu za realizaciju niza aktivnosti iz oblasti marketinga.

V PODACI O PROIZVOU

1. Koji je primarni razlog zbog kojeg kupci kupuju vaš proizvod ili uslugu ? (Kvalitet i karakteristike proizvoda, stil, dizajn, marka, prodajne usluge)

„Najpre kvalitet. Proizvod izradjujemo od posebne plastike i veoma je izdržljiv. Ono što nas izdvaja od konkurencije je i prodajna usluga.“

Kvalitet je jedno od glavnih strateških sredstava koje marketing stručnjaci koriste za pozicioniranje proizvoda na tržištu i diferenciranje u odnosu na konkurenciju. Kvalitet ima direktne posledice na sudbinju proizvoda i usko je povezan sa vrednošću i satisfakcijom za potrošače.

2. Šta je ono što trenutno nemate u svojoj ponudi a što bi vaši kupci želeli ?

„Metalne palete za skladištenje geoloških jezgara.“

Iako navedenu karakteristiku još uvek nemaju kod svog proizvoda kompanija Rakita Exploration vodi računa o atributima proizvoda koje potrošači žele, i teže da uanprede svoju ponudu. Oni u svom poslovanju vrednuju potrošače i nastoje da identifikuju, anticipiraju i zadovolje potrebe i zahteve potrošača te da sa njima razvijaju dugoročne i profitabilne odnose

VI PODACI O CENI

1. Koje faktore uzimate u obzir kod donošenja odluka o formiranju cena proizvoda i usluga, zaokružiti dva od četiri za vas najvažnija faktora:

a) Poslovni ciljevi, b) Troškovi poslovanja, c) Platežno sposobna tražnja-*maksimalna cena koju su kopci spremni da plate za proizvod*, d) Troškovi, cene, kvalitet ponude konkurenata i njihove reakcije na promene cena.

Kompanija Rakita Exploration u donošenju odluka o formiranju cena najviše uzima u obriz poslovne ciljeve (opstanak, maksimiziranje trenutnog profita, povećanje tržišnog učešća, održavanje nivoa prodaje, poboljšanje korporativnog imidža, vođstvo u kvalitetu proizvoda) i troškove poslovanja.

Na osnovu datih odgovora može se zaključiti kako Kompanija Rakita Exploration za proizvod paleta za skladištenje geoloških jezgara primenjuje troškovni pristup formiranju cena proizvoda, pri čemu u obzir uzima zadate poslovne ciljeve i visinu troškova.

VII PODACI VEZANI ZA PROMOCIJU

1. Koje oblike promocije koristite u svom poslovanju:

a) Oglasi u štampi, b) Oglasi na radiju, c) Oglasi na televiziji, d) Oglasi na internetu, e) Promotivni materijali: brošure, kalendari, vizit karte, rokovnici i drugo, f) Spoljna propagandna sredstva, g) konferencije za novinare, h) Pisane publikacije i materijali:

godišnji izveštaji, članci, interne novine, i) Javne aktivnosti i akcije, j) sponzorisanje, k) učešće na sajmovima i privrednim izložbama

Kompanija Rakita Exploration u oblasti promocije koristi promotivni materijal kako bi industrijske kupce i partenre upoznala sa svojom ponudom i podsetila ih na njihove ciljeve, karakteristike i kvalitete koje nude.

- Kompanija Rakita učestvuje i na sajmovima i privrednim izložbama. Reč je o posebnim događajima i manifestacijama koje omogućavaju susrete kupaca i prodavaca na određenom mestu i vremenu. Privredni subjekti koriste sajmove i privredne izložbe radi sticanja novih kontakata, identifikovanja potencijalnih kupaca i njihovih zahteva, za promovisanje i prodaju novih i postojećih proizvoda, za uvećanje svog imidža, procenu konkurentskih proizvoda i strategija, dobijanje novih ideja i otkrivanje novih primena postojećih proizvoda.
- Pored promotivnog materijala i učešća na sajmovima i privrednim izložbama, kompanija Raktia kao instrument za prenošenje poruka javnosti koristi i sponzorisanje. Sponzorisanje je strateško marketing oruđe koje sponzoru omogućava da efikasno dopre do ciljne publike i jača ili održava korporativni i imidž proizvoda. Sponzori imaju širok spektar entiteta, aktivnosti koje mogu da sponzorišu uključujući sport, umetnost, društveno korisne aktivnosti, pojedinačne ličnosti, događaje, takmičenja, sajmove i izložbe.
- Kompanija Raktia dakle smatra važnim da razvija konstruktivne odnose sa svojim kupcima i partnerima, da svoju ponudu uspešno predstavi ciljnom tržištu, da razvija korporativni imidž i da gradi dobre osnose sa ostalim pripadnicima javnosti.

2. Da li imate svoj internet sajt

a) Da, b) Ne

Kompanija Rakita Exploration ima savremen, informativan i ažuran Web sajt.

3. U koje svrhe koristite svoj internet sajt:

a) Da predstavite svoju ponudu tržištu, b) Da efikasno pozicionirate svoju marku na tržištu u odnosu na konkurenciju, c) Sprovedite integrisane promotivne kampanje, e) Dođete do novih kupaca i sa njima razvijate dobre odnose, f) predstavite istoriju preduzeća i ciljeve poslovanja, plasirate informacije iz života i rada preduzeća, predstavite najveće poslovne poduhvate i uspehe i jačate svoj imidž u javnosti.

Kompanija rakita Exploration koristi Internet da svoju ponudu predstavi tržištu, efikasno pozicionira svoju marku na tržištu u odnosu na konkurenciju, sprovodi integrativne procione kampanje, dođe do novih kupaca i sa njima razvija dobre odnose. Web sajt je sredstvo koje omogućava organizacijama da se po niskoj ceni obrate širokoj javnosti, prezentuju novine, događaje i aktivnosti.

4. Da li vaš promotivni materijal ima naznačenu internet adresu – internet stranicu ili društvene mreže ?

a) Da, b) Ne

Kompanija raktia ima u svom promotivnom materijalu navedenu internet stranicu, što znači da u oblasti promocije primenjuje koncept integrisanih marketing komunikacija. Integrisane marketing komunikacije predstavljaju sistem pomoću kojeg kompanije koordiniraju svoje marketing komunikacije da bi saopštile jasnu, doslednu, uverljivu i konkurentnu poruku o organizaciji i njenim proizvodima. Integrisane marketing kominikacije povezuju sve oblike promocije tako da svaka poslata poruka, putem bilo kog medija, bude u skladu sa ostalim.

5. Da li koristite e-mail u komunikaciji sa klijentima:

a) Da , b) Ne

Kompanija rakita exploration u poslovnim komunikacijama primenjuje e- mail. E- mail je mrežni servis koji omogućava slanje i primanja elektronskih poruka različitog sadržaja. Njegova prednsot se ogleđaju u tome što je jednostavan za sastavljanje i presonalizaciju i ima globalni domet te je zbog toga glavni instrument direktne komunikacije marketara preko interneta.

6. Na koji način procenjujete uspeh preduzetih promotivnih aktivnosti na tržištu ?

a) Prema broju novih kupaca, b) prema ostvarenom obimu prodaje, b) Broju telefonskih poziva, c) Broju e-mail upita ili odgovora, d) Broju pregleda internet stranica, e) Broju komentara na društvenim mrežama, f) Drugo, navesti

Kompanija Rakita Exploration prikuplja podatke o rezultatima sprovedenimh promotivnih aktivnostima na osnovu ostvarenog obima prodaje. Možda bi u ovoj oblasti mogla da proširi aktivnosti na prikupljanju podataka o preduzetim promotivnim aktivnostima, budući da ima i internet stranicu i u poslovnoj korespondenciji koristi e-mail.

VIII PODACI VEZANI ZA PRODAJU

1. Na koji način plasirate svoje proizvode i usluge na tržištu:

„Svoje proizvode plasiramo na tržištu direktnom dogovorenom prodajom kompanijama koje se bave geološkim istraživanjima.“

Kompanija Rakita Exploration koristi direktni kanal prodaje za plasman svojih proizvoda. Ona ima svoje prodajno osoblje koje kontaktira poslovne kupce, prodaje proizvode i sa njima razija profitabilne odnose. Kako bi obavilo prodajne aktivnosti kompanija vrši izbor, osposobljavanje, nadgledanje i motivisanje svog prodajnog osoblja.

5.2. Grafomed Trade doo Bor

Anketu je popunio direktor-vlasnik Grafomed Trade DOO Bor Đurica Stojičić.

I OSNOVNE INFORMACIJE O PREDUZEĆU I POSLOVNI CILJEVI

1. Kojim poslom se bavi vaše preduzeće:

Grafomed Trade se bavi grafičkom i izdavačkom delatnošću.

2. Koje potrebe zadovoljava vaše poslovanje u grani:

Grafomed Trade zadovoljava potrebe štampanja knjiga, udžbenika, novina, časopisa, raznog promotivnog materijala i drugo.

3. Broj zaposlenih u vašem preduzeću:

Grafomed Trade zapošljava 12 zaposlenih. Prema broju zaposlenih Grafomed Trade spada u mala privredna društva, čije su osnovne karakteristike:

- Mali obim poslovanja
- Raspolazu relativno skromnom imovinom
- Poseduju visok stepen fleksibilnosti u poslovanju
- Obavljaju poslove koji su nerentabilni za srednja i velika privredna društva
- Uprošćena organizaciona struktura, jednostavna organizacija rada, mali udeo administracije

4. Da li u okviru preduzeća postoji marketing kao služba, odeljenje, ili poslove marketinga obavlja pojedinac:

U Grafomed Trade su naveli kako poslove marketinga obavlja pojedinac.

5. Koja je kadrovska struktura vaše marketing službe ?

„Jedna osoba sa srednjom stručnom spremom i preko 20 godina iskustva u grafičkoj delatnosti.“

6. Da li vaša marketing služba može da odgovori na sve zahteve savremenog poslovanja:

a) Da b) Ne

Na postavljeno pitanje dat je potvrđan odgovor. U preduzeću Grafomed Trade aktivnosti iz oblasti marketinga obavlja pojedinac sa srednjim stručnim obrazovanjem i iskustvom u grafičkoj delatnosti. S obzirom na delatnost koju obavlja i obim poslovanja u Grafomed Trade smatraju da imaju marketing znanje i veštine potrebne da izađu na kraj sa zahtevima tržišta.

7. Koji su vaši primarni proizvodi ili usluge koje pružate:

„Usluge štampanja knjiga, časopisa, promotivnog materijala, štampe velikih formata, poslovnih obrazaca, ...“

Prema tome u Grafomed Trade imaju širok asortiman proizvoda i usluga u okviru štamparsko-grafičke delatnosti.

8. Koji su vaši najvažniji ciljevi u naredne dve godine ? a) Profitabilnost, b) Produktivnost, c) Zadržavanje zaposlenih, d) Zapošljavanje radnika, e) Drugo, navesti:

Grafomed Trade kao najvažnije ciljeve navodi profitabilnost, produktivnost, zadržavanje zaposlenih i zapošljavanje novih radnika. Moglo bi se zaključiti kako u Grafomed Trade imaju želju da unaprede svoje poslovanje u svim značajnim oblastima.

II INFORMACIJE O TRŽIŠTU

1. Koje je vaše ciljno tržište ?

„Sve grane privrede su ciljno tržište štamparije.“

Prema tome u grafomed Trade svoje proizvode i usluge prilagođavaju potrebama i željama individualnih kupaca iz svih privrednih delatnosti.

2. Da li vršite istraživanje tržišta ?

a) Da , b) Ne

Grafomed trade vrši istraživanje tržišta kojim prikupljaju i analiziraju podatke i informacije o potrošačima, dobavljačima, posrednicima i konkurenciji. Ovaj podatak je ohrabrujuć budući da na osnovu dobijenih informacija i podataka mogu da donose racionalne poslovne odluke.

3. Na koji način pribavljate informacije o tržištu:

a) Kupovinom informacija od istraživačkih firmi, b) Praćenjem javnih aktivnosti konkurenata, c) Komunikacijom sa poslovnim partnerima, d) Prikupljanjem i analizom sekundarnih podataka , e) Sprovođenjem marketing istraživanja – anketno istraživanje kroz lični intervju, telefonski intervju, upitnik poštom i ispitivanje putem interneta.

U grafomed Trade informacije o tržištu prikupljaju praćenjem javnih aktivnosti konkurenata, komunikacijom sa poslovnim partnerima i prikupljanjem i analizom sekundarnih podataka (godišnjih izveštaja i drugih publikacija, stručne literature i rezultata ranijih istraživanja). U grafomed Trade aktivno prate stanje i promene na tržištu i svoje poslovanje usaglašavaju sa okolnostima koje na njemu vladaju.

4. Na koji način će ekonomska situacija uticati na vaše poslovanje ? Da li aktuelnu ekonomsku situaciju smatrate povoljnom ili nepovoljnom za poslovanje vašeg preduzeća i kakva su vaša očekivanja u narednom periodu ?

„Situaciju smatram povoljnom za poslovanje našeg preduzeća, mada se uvek može bolje. Stalnim osavremenjivanjem težimo da smanjimo troškove proizvodnje i nastojimo da budemo konkurentni u regionu.“

Dobijeni odgovor potvrđuje da u Grafomed Trade nastoje da rastu i razvijaju se odnosno postižu bolje rezultate u svom poslovanju. Tako nešto smatraju realnim zbog povoljne ekonomske situacije na tržištu grafičko-izdavačke delatnosti.

Za važnim smatraju da svojom ponudom zadovolje potreba kupaca bolje od konkurenata. Prednost u odnosu na konkurenciju, na nivou regiona, traže da postignu time što će pronaći nove načine smanjenja troškova i uvođenjem savremenih tehnologija u poslovanju.

5. Za koji procenat smatrate da možete povećati tržišno učešće ?

- a) 10-25 %, b) 25-50 %, c) 50-100 %

U Grafomed Trade smatraju realnim da mogu da povećaju tržišno učešće za 10-25% Ovo tržišno učešće je realno s ozirom na veličinu Grafomed Trade i uslove koji vladaju na tržištu.

III PODACI O KONKURENCIJI

1. Da li pratite i analizirate aktivnosti konkurenata - upoređujete svoje proizvode, cene, kanale i reklame sa onima koje ima neposredna konkurencija; da li reagujete na njihove aktivnosti, ili konkurenciju ne smatrate previše važnom za vaše poslovanje ?

U grafomed Trade navode kako aktivno prate aktivnosti konkurenata, u odnosu na njih porede troškove, cenu, kvalitet ponude proizvoda i usluga, kanale i reklamu, i tako pokušavaju da predvide njihove buduće poteze te da uslade svoje poslovanje.

2. Na koji način odvajate svoju ponudu od ponuda konkurenata:

- a) Nižom cenom, b) Kvalitetom proizvoda, c) Karakteristikama proizvoda, d) Širinom asortimana, e) Prodajnim uslugama: kredit, garancija i servis, tehnička podrška i saveti, besplatna dostava i ugradnja, e) Drugo, navedite:

Grafomed Trade pozicionira svoju ponudu na tržištu na osnovu kvaliteta proizvoda i širine asortimana. Kvalitet ponude ostvaruju osavremenjavanjem tehnologije, dok mu širok asoriman omogućava da posluje fleksibilno i ponudu prilagođava zahtevima individualnih kupaca.

IV MARKETING PLAN

1. Da li imate marketing plan koji usmerava vaše marketing napore ?

- a) Da, b) Ne

Grafomed Trade nema marketing plan. Imajući u vidu karakterisitke delatnosti, obim posla, regionalno tržište na kome posluju i kvalifikacionu strukruru sa kojom raspolažu izrada marketing plana nije prioritetna za Grafomed Trade.

2. Da li imate godišnji budžet za marketing ?

- a) Da, b) Ne

U grafomed Trade nemaju predviđeni godišnji marketing budžet već odluke o promotivnim aktivnostima donose neplanirano.

V PODACI O PROIZVODU

1. Koji je primarni razlog zbog kojeg kupci kupuju vaš proizvod ili uslugu ? (Kvalitet i karakteristike proizvoda, stil, dizajn, marka, prodajne usluge)

„ Kvalitet i brzina pružanja usluga, dug vek postojanja i zadovoljstvo kupaca.,,

VI PODACI O CENI

1. Koje faktore uzimate u obzir kod donošenja odluka o formiranju cena proizvoda i usluga, zaokružiti dva od četiri za vas najvažnija faktora:

a) Poslovni ciljevi, b) Troškovi poslovanja, c) Platežno sposobna tražnja, d) Troškovi, cene, kvalitet ponude konkurenata i njihove reakcije na promene cena.

Preduzeće Grafomed Trade u donošenju odluka o formiranju cena proizvoda i usluga najviše uzima u obzir poslovne ciljeve (opstanak, maksimiziranje trenutnog profita, povećanje tržišnog učešća, održavanje nivoa prodaje, poboljšanje korporativnog imidža, vođstvo u kvalitetu proizvoda) i troškove poslovanja.

Na osnovu datih odgovora može se zaključiti kako preduzeće Grafomed Trade primenjuje troškovni pristup formiranju cena proizvoda i usluga, pri čemu u obzir uzima zadate poslovne ciljeve i visinu troškova. Budući da nastoje da pronađu načine da smanje troškove poslovanja i budu konkurentni u regionu mogli bi da sa troškovnog pređu na tržišni/netroškovni pristup formiranja cena, gde se polazi od potreba i percepcija potrošača o vrednosti proizvoda kako bi se utvrdila ciljna cena i ide se unazad ka troškovima poslovanja i dobiti. Na taj način će moći da ponude proizvode i usluge po nižoj cene, postignu veću satisfakciju kod potrošača i budu konkurentni na tržištu.

VII OSNOVNI PODACI O PROMOCIJI

1. Koje oblike promocije koristite u svom poslovanju:

a) Oglasi u štampi, b) Oglasi na radiju, c) Oglasi na televiziji, d) Oglasi na internetu, e) Promotivni materijali: brošure, kalendari, vizit karte, rokovnici i drugo, f) Spoljna propagandna sredstva: plakati, table, bilbordi, flajeri, g) konferencije za novinare, h) Pisane publikacije i materijali: godišnji izveštaji, članci, interne novine, i) Javne aktivnosti i akcije, k) učešće na sajmovima i privrednim izložbama

Grafomed Trade od oblika promocije primenjuje javne aktivnosti i akcije (donacije, dobrotvorni rad, ulaganja u fondove, pomoć ugroženima) i sponzorisane. Grafomed Trade kroz ove aktivnosti nastoji da jača svoj imidž u javnosti, stvara pozitivan pulicitet i efikasno dođe do ciljne publike.

2. Da li imate svoj internet sajt ?

a) Da, b) Ne

Grafomed Trade nema svoj internet sajt. Ova činjenica nije naročito povoljna budući da je u savremenim uslovima poslovanja prisustvo na internetu važan faktor tržišnog uspeha. To je ogledalo organizacije i način da relativno pristupačno predstavi svoje ciljeve, istoriju, i ponudu lokalnom i širem tržištu.

3. Da li koristite e-mail u komunikaciji sa klijentima:

a) Da, b) Ne

U grafomed Trade koriste e-mai za korespondenciju sa klijentima.

4. Na koji način procenjujete uspeh preduzetih promotivnih aktivnosti na tržištu ?

a) Prema broju novih kupaca, b) prema ostvarenom obimu prodaje, b) Broju telefonskih poziva, c) Broju e-mail upita ili odgovora, d) Broju pregleda internet stranica, e) Broju komentara na društvenim mrežama, f) Drugo, navesti

U Grafomed Trade procenjuju rezultate preduzetih promotivnih aktivnosti prema ostvarenom obimu prodaje. Aktivnosti u oblasti prikupljanja rezultata sprovedenih promotivnih aktivnosti bi trebalo da malo prošire. Rezultete bi trebali da mere prema broju telefonskih poziva, e-mail upita i odgovora, broju poseta kupaca i slično.

VIII PODACI VEZANI ZA PRODAJU

1. Na koji način plasirate svoje proizvode i usluge na tržištu:

Preduzeće Grafomed Trade koristi direktan kanal prodaje za plasman proizvoda i usluga na tržištu.

Istraživanje u okviru ovog rada je sprovedeno u dva različita preduzeća, u stranoj kompaniji Rakita Exploration i u domaćoj firmi Grafomed Trade, koje posluju na području borske opštine. Kompanija Rakita Exploration ima 120 zaposlenih, dok je broj zaposlenih u štampariji Grafomed Trade deset puta manji. Prva firma se može porediti sa poznatim svetskim kompanijama srednje veličine, dok je druga firma karakteristična za najveći broj privrednih subjekata u našoj zemlji. Ova dva primera nam jasno ukazuju na različite standarde koji vladaju u raznim privredama dok je druga karakteristična za Srbiju koja je još uvek zemlja u tranziciji i koja se suočava sa brojnim ekonomskim problemima. I dok kompanija Rakita teži da preraste u veliku kompaniju, štamparija nastoji da sačuva svoje sadašnje pozicije na regionalnom tržištu. Kompanija Rakita u svom poslovanju primenjuje marketing koncept, dok je naša praksa u pogledu implementacije marketing koncepta siromašnija. Marketing se kod nas ne razume dovoljno i ne shvata se u potpunosti njegova uloga u tržišnoj orijentaciji preduzeća. U našim organizacijama sporo nestaju proizvodna i prodajna orijentacija i analogno tome, sporo se afirmišu marketing funkcija u pravom smislu. Ohrabruje činjenica da je zajedničko i za jednu i za drugu firmu bez obzira na ove velike razlike težnja da unapredi svoje rezultate u poslovanju i poboljšaju kvalitet proizvoda i usluga, na sve zahtevnijem domaćem i stranom tržištu.

LITERATURA

1. F. Kotler, V. Vong, DŽ. Sonders, G. Armstrong [2007], Principi marketinga, četvrto Evropsko izdanje, Beograd: Mate, str 5, 13-16, 31, 33, 60-75, 337, 391-447, 539, 549-554, 668, 689, 720,, 729, 793, 810, 863-870
2. Peter F. Drucker [1986], Management Tasks, Responsibilities, Practices, First edition, Truman Talley books, E.P. DUTTON, New York, 47,48 str
3. Panevropski Apeiron Univerzitet, Marketing menadžment istraživanja, dr Vladimir Stojanović 2012, MPP-predavanja.
4. <https://www.processexcellencenetwork.com/innovation/columns/peter-drucker-on-sales-and-marketing>
5. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
6. Marketing and the 7Ps, A brief summary of marketing and how it works, The Chartered Institute of Marketing [2009], str 2
7. Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl Mc. Daniel [2009], Essentials of Marketing, 7e, South-Western Cengage Learning, str 3, 6, 36
8. R. Nikolić, D. Janičić [2003], Osnovi tržišne ekonomije, KUM-Beograd, str 183-200
9. M. Milisavljević, B. Maričić, M. Gligorijević [2012], Osnovi marketinga, peto izmenjeno i dopunjeno izdanje, ČUGURA Print – Beograd, str 4-20, 90-126, 171, 182-198, 277-283, , 294, 315, 325, 381-387, 422, 436, 460, 485
10. <http://senica.tripod.com/>: Savremeni marketing, glava 1, str 26; Kanali distribucije: osnovni koncepti, glava 19, str 802-804
11. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong [1999], Principles of Marketing, Second European Edition, Prentice Hall Europe, 1999, str 16, 84-88, 108
12. Philip Kotler, Kevin Keller [2012], Marketing Management, 14th edition, New Jersey: Prentice-Hall, str 8, 18, 37, 42-43, 72, 416, 434, 527, 640-642
13. Naresh K. Malhotra David F. Birks [2007], Marketing Research An Applied Approach, Third European Edition, Prentice Hall, str 5, 9
14. Geoff Lancaster, Lester Massingham [2011], Essentials of Marketing Managemant, Routledge, str 99-102, 194, 327-339, 370, 372
15. David Jobber, John Fahy [2005], Osnovi marketinga, drugo izdanje, Data status, Beograd, str 105, 125-129, 160, 214, 233, 339, 342
16. Piotr Zaboek [2015], Elements of marketing research, ResearchGate, str 12-13
17. Visoka škola za preduzetništvo, Ekonomika i organizacija poslovanja, doc. Ranko Mijić, power point presentation
18. Philip Kotler, Gary Armstrong [2011], Principles of Marketing, 14th edition, New Jersey: Prentice-Hall, str 38, 40, 437-438
19. Ž. Živković, M. Jelić, N. Popović, Š. Muhić [2004], Strategijski menadžment, Štamparija Bakar Bor, str 76, 77, 85, 94, 101-115
20. <http://www.netmba.com/strategy/swot/>, Business Knowledge Center
21. Philip Kotler [2002], Marketing Management Millenium Edition, Tenth Edition, Person Custom Publishing, str 40-45
22. https://www.tutorialspoint.com/strategic_management/diversification_strategies.htm
23. Udo-Imeh, Philip T. Edet, William E. Anani, Rajunor B. [2012], European Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 18, Portfolio Analysis Models: A Review, str 103
24. <https://www.tradegecko.com/blog/ikeas-inventory-management-strategy-ikea>

25. Fred Nickolos [2016], Strategy, strategic planning, strategic thinking, strategic management, , str 1
26. J. M. V. Marti, M. R. Cabrita [2012] Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy: Intellectual Capital Benchmarking Systems, published by: Palgrave Macmillan, str 52.
27. <http://www.simplinotes.com/strategic-management-meaning-and-definition/>
28. <http://www.csun.edu/~hfmgt001/>, R. C. Mitchell, [2009], Strategy Formulation, str 13
29. Michael E. Porter [1998], New York: The Free Press, Competitive strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, str 34-41
30. https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_97.htm Kaizen Gaining the Full Benefits of Continuous Improvement
31. Steven p. Schnaars [1998], Marketing strategy, costumers and competition, second revised and updated edition, The Free Press, str 18
32. o.c. Ferrell, Michael D. Hartline, George H. Luicas, David Luck [1991], Marketing strategy, THE DRYDEN PRESS, str 92
33. A Ries, J. Traut [2001], Positioning: The Battle For your Minds, , McGraw-hill, str 14
34. <http://www.zvonimirpavlek.hr/>
35. S. Dibb, L. Simkin [1991] Targeting, Segments and Positioning, Warwick Business School, UK, International journal of retail & distribution management, str 2-7
36. . http://class.classmatandread.net/P%20Map/Percept_Map_Overview.pdf
37. Nada Štrbac [2007], Tehnologija i poznavanje robe, Bor, str 12, 37
38. R. Nikolić [2012], Troškovi u poslovnoj ekonomiji, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Grafomed-trade Bor, str 469-471
39. Dragutin Vračar [2005], strategije tržišnog komuniciranja, Beograd: Ekonomski fakultet, str 442
40. <https://www.idealpath.com/marketing-automation-blog/advertising/direct-marketing-redefined/>
41. Andreas M. Kaplan [2012], If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4, Business Horizons, str 129—139,
42. <https://www.marketo.com/mobile-marketing/>
43. <https://www.geneko.rs/sr/mobilna-tehnologija>
44. <http://www.kombeg.org.rs/Komora/udruzenja/UdruzenjeTrgovine.aspx?veza=3593>
45. Alex T. Jones, Anna Malczyk, Justin Beneke [2011], Internet Marketing, A highly practical guide to every aspect of internet marketing, , Published by: Get Smarter, str 4
46. <https://www.raf.edu.rs/citaliste/internet/3623-istorijski-razvoj-interneta-i-racunarskih-mreza>
47. <http://franchising.rs/abc-fransiza/18/sta-je-to-fransiza/>