

NEVENKA NIĆIN  
MARKETING

EVROPSKI UNIVERZITET  
BRČKO DISTRIKT  
BOSNA I HERCEGOVINA



EUROPEAN UNIVERSITY  
BRCKO DISTRIKT  
BOSNIA AND HERZEGOVINA

# MARKETING

NEVENKA NIĆIN





# MARKETING

Prof. dr Nevenka Nićin, Marketing

**UREDNIK:**

Dr Nedeljko Stanković

**RECENZENTI:**

Prof. dr Dušan Milojević

Prof. dr Dragan Ćosić

**IZDAVAČ:**

EVROPSKI UNIVERZITET BRČKO DISTRIKTA

Tel. 049 490 905

<http://www.evropskiuniverzitet-brcko.com/>

Odlukom Senata Evropskog univerziteta u Brčkom, broj: 825-0D-02/2012, od 15. 09. 2012. godine, knjiga «Marketing» autora prof. dr Nevenke Nićin prihvaćena je kao udžbenička literatura.

**ŠTAMPA:**

Markos, Banja Luka

**TIRAŽ:**

200.

ISBN 978-99955-750-5-2

**NEVENKA NIĆIN**

# **MARKETING**

**EVROPSKI UNIVERZITET  
BRČKO, 2012.**



# SADRŽAJ

<b>I UVOD</b> .....	1
<b>II Osnove marketing koncepta</b> .....	2
1.Razvoj proizvodnih snaga i marketing koncepta.....	2
2.Marketing u savremenoj privredi.....	8
2.1. Razvoj i koncepcije marketinga.....	8
2.2. Pristupi definisanju marketinga.....	10
2.3. Marketing kao ekonomski proces .....	13
2.4.Marketing kao poslovna funkcija.....	15
2.5. Marketing kao poslovna koncepcija.....	17
2.6. Marketing kao naučna disciplina .....	19
<b>III Evolucija marketinga i pristupi izučavanju</b> .....	21
1. Faktori koji utiču na razvoj i primenu marketing koncepta.....	21
2. Pristupi izučavanju marketinga.....	24
3. Razvoj marketing misli.....	27
4. Marketing i okruženje.....	32
4.1. Marketing sredina.....	32
4.2. Marketing i društvo.....	34
4.3. Pojam vrste marketing okruženja.....	36
4.3.1. Značaj marketing okruženja.....	37
4.3.2. Eksterno makrookruženje.....	37
4.3.3. Eksterno mikrookruženje.....	41
4.3.4. Interno okruženje.....	42
4.4. Marketing strategije u toku životnog ciklusa tržišta.....	43
<b>IV Upravljanje marketingom</b> .....	45
1. Proces upravljanja marketingom.....	45
2. Upravljanje tražnjom.....	48
3. Globalno tržište.....	50
3.1. Odnos marketinga i ostalih funkcija u preduzeću.....	51
4. Tržište.....	52
4.1. Svrha i pojam istraživanja tržišta.....	53
4.2. Proces istraživanja tržišta.....	55
4.3. Obrada, analiza i interpretacija podataka.....	57
4.4. Klasifikacija metoda.....	59
4.4.1.Klasifikacija metoda marketinga s obzirom na faze istraživačkog procesa.....	59
4.4.2.1.Klasifikacija metoda marketinga s obzirom na izvore prikupljanja podataka.....	60
4.5.Vrste metoda.....	60
4.5.1.Metod posmatranja.....	61
4.5.2.Metod ispitivanja.....	61
4.4.2.1. Preliminarno ili Neformalno ispitivanje.....	61
4.4.2.2. Obaveštenost mnjenja.....	62
<b>V Marketing informacioni sistemi (MIS)</b> .....	63
1.Izazovi koji stoje pred službom marketinga.....	63
2.Marketing informacioni sistem (MIS).....	64
2.1.Od „nervnog centra“ do informacionog sistema.....	66
2.2.MIS kao komparativna prednost firme.....	66

2.3.	Komponente marketing informacionih sistema.....	68
2.4.	Metodološki pristup izrade IS marketing menadžmenta BSP (Business System Planning) studija.....	69
2.4.1.	Strukturna sistemska analiza.....	69
2.5.	Logički model IS marketing menadžmenta.....	69
2.5.1.	Opis sistema.....	69
3.	Strategija i najvažniji procesi marketinga.....	74
3.1.	Donošenje marketing odluka.....	74
3.2.	Definisanje i realizacija marketing ciljeva.....	75
3.3.	Donošenje marketing planova.....	76
3.4.	Definisanje i realizacija marketing strategija i taktika.....	78
3.5.	Formiranje marketing plana.....	78
3.5.1.	Procesi i sadržaj formiranja marketing plana.....	78
<b>VI</b>	<b>Marketing miks.....</b>	<b>83</b>
1.	Proizvod kao instrument marketing miksa.....	84
1.1.	Pojam proizvoda.....	85
1.2.	Klasifikacija proizvoda u marketingu.....	86
1.3.	Karakteristike proizvoda.....	87
1.4.	Kvalitet proizvoda.....	88
1.5.	Funkcionalnost proizvoda.....	88
1.6.	Životni ciklus proizvoda.....	89
1.7.	Dizajn.....	90
1.8.	Stil i moda.....	90
1.9.	Marka.....	91
1.9.1.	Trgovinska marka.....	93
1.10.	Postprodajne usluge.....	94
1.10.1.	Krediti.....	94
1.10.2.	Garancija.....	95
1.10.3.	Servis.....	95
1.11.	Novi proizvod.....	95
1.12.	Odluke o novom proizvodu.....	97
1.12.1.	Određenje novog proizvoda.....	97
1.12.2.	Šanse za uspeh novog proizvoda.....	98
1.12.3.	Novi proizvod i njegovo okruženje.....	99
2.	Cena kao instrument marketing miksa.....	109
2.1.	Metode formiranja cena.....	110
2.2.	Određivanje cena.....	112
2.3.	Utvrđivanje tačne cene.....	113
2.4.	Prilagođavanje i pravno regulisanje cene.....	113
3.	Distribucija kao instrument marketing miksa.....	114
3.1.	Osnovne karakteristike marketing logistike.....	115
3.1.1.	Inovativni koncept automobila SMART.....	117
3.1.2.	Prednosti i nedostaci Smart koncepta.....	119
3.2.	Razlike tradicionalnog i globalnog kanala distribucije.....	120
4.	Promocija kao instrument marketing miksa.....	122
4.1.	Značaj i uloga promocije.....	122
4.2.	Promocija i proces komuniciranja.....	125

4.3. Ciljevi promocije.....	127
4.4. Elementi promotivnih aktivnosti.....	128
4.4.1. Lična prodaja.....	129
4.5. Web prezentacije.....	131
4.6. Unapređenje prodaje.....	133
4.7. Privredna propaganda.....	134
4.8. Publicitet i odnosi sa javnošću.....	137
4.9. Prednost i nedostaci osnovnih vrsta medija.....	138
4.10.1. Novine.....	139
4.10.2. Časopisi.....	139
4.10.3. Radio.....	139
4.10.4. Televizija.....	139
4.11. Spoljna propaganda.....	140
<b>VII Definicija i pristup kvalitetu usluge.....</b>	<b>141</b>
1. Definisanje kvaliteta usluge.....	141
2. Kvalitet u uslužnoj organizaciji.....	143
3. Dimenzije kvaliteta usluge.....	146
4. Determinante kvaliteta usluge.....	149
5. Opaženi kvalitet usluge i uslužni susret.....	153
6. Analiza propusta u kvalitetu usluge.....	155
7. Mogućnosti za ispravljanje propusta u kvalitetu usluge.....	157
<b>VIII Poslovna etika i marketing.....</b>	<b>160</b>
1. Licitiranje.....	160
2. Konkurencija.....	161
<b>IX BENČMARKETING.....</b>	<b>163</b>
1. Definicija benčmarkinga.....	163
2. Značaj Benčmarkinga.....	164
3. Predmet i koncept Benčmarkinga.....	166
4. Faze benčmarkinga.....	167
4.1. Prva faza: Određivanje predmeta Benčmarkinga.....	167
4.2. Druga faza: Formiranje benčmarketing tima.....	171
4.3. Treća faza: Identifikacija benčmarketing partnera.....	174
4.4. Četvrta faza: Prikupljanje i analiza benčmarketing informacija.....	177
4.5. Peta faza: Preduzimanje akcije.....	184
<b>X OSNOVE MEĐUNARODNOG MARKETINGA.....</b>	<b>189</b>
1. Opredeljenje i osnovni vidik međunarodnog marketinga.....	189
2. Ekološki pristup unapređivanja kvaliteta (green products).....	190
3. Marka proizvoda u MM- u.....	191
3.1. Pojmovno konceptijski okvir za upravljanje markom (brand management).....	191
3.2. Kreiranje i upotreba marke u marketingu spoljne trgovine.....	193
3.3. Strategijski značaj izbora imena marke.....	194
3.4. Strategijske varijante upotrebe marke proizvoda u MM – u.....	195
3.5. Problem falsifikata uspešnih marki.....	196
4. Imidž zemlje porekla kao obeležje proizvoda MM-u.....	196
4.1. Strategijske implikacije “ made in” imidža na pozicioniranje proizvoda u MM-u.....	197
4.2. Nacionalni stereotipi o imidžu zemlje porekla.....	198



5. Pakovanja i obeležavanje proizvoda u MM – u.....	198
5.1. Pakovanje proizvoda za spoljnu trgovinu.....	198
5.2. Obeležavanje proizvoda za inostrano tržište.....	200
6. Garancija i servis proizvoda u MM – u.....	202
7. Strategijsko upravljanje zajedničkim međunarodnim poslovima.....	205
7.1. Definisane i klasifikacija IJV.....	206
7.2.Strategijsko upravljanje IJV.....	207
7.3.Određivanje interesa partnera u IJV.....	208
8. Integralni marketing.....	209
<b>XI Organizovanje marketing aktivnosti.....</b>	<b>214</b>
1.Pristup organizovanju marketing aktivnosti.....	214
2.Forme organizacije marketing aktivnosti.....	216
3. Nova uloga marketinga u preduzeću.....	220
3.1.Pojam savremenog marketinga.....	220
4.Nova uloga marketinga.....	222
4.1. Dalji razvoj marketinga.....	223
XII Marketing u trgovini.....	227
1.Marketing u trgovini.....	227
2.Nove funkcije trgovine.....	228
<b>XIII MARKETING U SAOBRAĆAJU.....</b>	<b>231</b>
<b>XIV MARKETING U BANKARSTVU.....</b>	<b>233</b>
<b>XV MARKETING U TURIZMU.....</b>	<b>234</b>
<b>XVI MARKETING U SPORTU.....</b>	<b>235</b>
1.Odlučivanje u marketingu sporta.....	235
2.Cena i promocija u sportu.....	236
<b>XVII Kritike marketinga.....</b>	<b>237</b>
<b>XVIII Greške marketinga.....</b>	<b>239</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>241</b>

# I UVOD

Marketing kao poslovna funkcija ima značajnu ulogu kod odlučivanja o fundamentalnim pitanjima poslovanja. Marketing definiše potrebe i zahteve ciljnog tržišta i vrši analizu postojećih kupaca, utiče na nivo, vreme i kompoziciju traženja, oblikuje traženje i nastoji da se uskladi sa mogućnostima preduzeća. Da bi se to postiglo neophodno je upravljanje marketingom. To je proces kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost u cilju zadovoljenja potreba građana kao potrošača, privrede i društva uz ostvarenje dobiti.

Kotler govori o tri nivoa marketing kompetentnosti u upravljanju marketingom. Prvi nivo je da se reaguje na izražene potrebe i zahteve potrošača (reagujući marketing); drugi (anticipativni marketing) kada se preduzeće unapred prilagođava događajima koji će se tek desiti i treći nivo (kreativni marketing) kada preduzeće kreira nešto što se još ne traži na tržištu. Preduzeće tada svesno stvara tržište a to je zahvaljujući planiranju marketing aktivnosti.

Potrebno je indentifikovati tržišne segmente, izmeriti tržišni potencijal i potencijal prodaje za proizvode i usluge preduzeća i izabrati tržišne segmente koji su cilj marketing aktivnosti preduzeća. To omogućava da se "upravlja putem plana, a ne putem kriza." Preduzeće uspeva da obezbedi rast i razvoj ako upravljanjem stalno usklađuje svoje mogućnosti sa potrebama tržišta.

Pod marketing miksa konceptom podrazumeva se odgovarajuća kombinacija instrumenata (proizvod, cena, distribucija i promocija) koji čine ponudu preduzeća koja treba da se bazira na informacijama o potrebama i zahtevima ciljnog tržišta. Cena je dugo smatrana osnovnim instrumentom kojim preduzeće utiče na traženje za svoji proizvodima i uslugama. Nešto kasnije se potenciraju tzv. necenovni instrumenti marketing miksa (proizvod, distribucija i promocija). Kombinacija instrumenata odnosno ponuda preduzeća stvara određenu sliku (predstavu) kod kupaca o preduzeću i njegovim proizvodima i uslugama. Slika (imidž) je percepcija kupaca (postojećih i potencijalnih) o ponudi preduzeća (kombinaciji instrumenata marketing miksa).

## II Osnove marketing koncepta

### 1. Razvoj proizvodnih snaga i marketing koncepta

Sadašnji sistem savremenog načina privređivanja nije nastao odjednom, već se do njega došlo kroz određene procese evolucije proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa. Taj proces se ispoljavao u određenim etapama, počev od tzv. sakupljačke privrede pa sve do savremenih oblika masovne proizvodnje. Razvojem proizvodnih snaga u prvom redu, proces je istorijskom nužnošću iz jednog oblika privređivanja prelazio u drugi, viši oblik, ali noseći sa sobom u većoj ili manjoj meri različite ostatke prošlosti, tako i začetak budućeg progressa. U zavisnosti od stanovišta posmatranja, proces privređivanja je moguće podeliti na nekoliko etapa. Postoji više podela. Ako se, na primer, za podelu uzme vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju kao dominantnog elementa za klasifikaciju, ekonomska istorija, politička ekonomija i slične naučne discipline dele proces razvoja ljudskog društva na prvobitnu zajednicu, robovlasništvo, feudalizam, kapitalizam, socijalizam.

U literaturi, kada se govori o podelama u proizvodnji i o odnosima koji vladaju u tom sistemu privređivanja, sistem privređivanja se uzima kao kriterijum za podelu. Na osnovu tog kriterijuma proces privređivanja je prošao kroz nekoliko etapa. Te etape su: tzv. etapa sakupljačke privrede, manufakturna etapa, industrijska etapa i postindustrijska etapa. Industrijski način privređivanja u kojem dominira snažan razvoj robno-novčanih odnosa znači, tržišta, karakterističan za sadašnju etapu razvoja proizvodnih snaga, postepeno je prolazio kroz nekoliko faza privređivanja.

Iako se stepen razvijenosti proizvodnih snaga i odnosa istorijski posmatrano menjao, treba napomenuti da je već od svojih prvih pojavnih oblika tržište bilo u većoj ili manjoj meri, nezaobilazan regulator odnosa između ponude i tražnje. Analiza sistema privređivanja vezana za period od pojave industrijske etape razvoja proizvodnih snaga do danas, upućuje na postojanje kontinuelnog razvojnog procesa, gde dominiraju određene zakonitosti u domenu osnovne orijentacije što je naročito naglašeno u poslovnoj delatnosti proizvodnih organizacija koje se najčešće kategorizuju u tri faze: proizvodna faza i /ili orijentacija, prodajna faza i /ili orijentacija i marketing poslovna faza, odnosno orijentacija.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Vasiljev S., *Marketing*, Singidunum, Beograd, 2004., str.1-2

Proizvodna orijentacija, kao prva etapa, karakteristična je za onaj period proizvodnje kada je ona imala, uglavnom, lokalni i regionalni karakter. Obim proizvodnje koji je bio ograničen njim kao i asortimanom, snabdevao je lokalno područje. Pored toga, dostignuti obim proizvodnje je bio nedovoljan da podmiri potrebe lokalnog tržišta, pa dolazi do takve situacije da na tržištu postoji neravnoteža između robnih i kupovnih fondova. Naime, osnovni problemi koji se javljaju u procesu proizvodnje vezuju se za povećanje iste, jer je tražnja veća od ponude. Što se tiče plasmana proizvoda ne javlja se problem realizacije, već kako povećati proizvodnju za koju postoji platežno sposobna tražnja. Osnovna karakteristika proizvoda u ovoj fazi je da su masivni, trajni i pouzdani, ali i kabasti.

Ova faza tj. orijentacija na proizvodnju, posmatrana sa vremenskog aspekta je najduži i period razvoja marketinga, koji je trajao sve do polovine prošlog veka. Karakteristična je za zemlje u tranziciji, a i danas je prisutna u pojedinim delatnostima, naročito u oblasti usluga. U našem okruženju, ova orijentacija je prisutna u oblasti zdravstva, školstva, bankarstva, saobraćaju, naročito putničkom, na železnici, PTT uslugama i sl.

Proizvodna orijentacija se oslanja na raspoloživim proizvodnim mogućnostima, proizvodu i pristupačnoj ceni. Dosadašnja praksa je pokazala da je primenljiva u dva slučaja. Prvi, kada je tražnja veća od ponude, pa su kupci itekako zainteresovani da dođu do proizvoda, ne pitajući mnogo za njegova svojstva i karakteristike. Drugi slučaj je opis stanja jake konkurencije, a proizvodni program i proizvodi odgovaraju potrebama masovnog tržišta. U toj situaciji argument konkurentske borbe na tržištu je cena, tj. cenovna konkurencija. U datom slučaju, cenu treba sniziti većom kontrolom troškova, kao i rastom produktivnosti radi ekspanzije na tržištu. Niže cene se posmatraju kao izvor konkurentske prednosti.

I danas je ova etapa prisutna, posebno kod američkih i japanskih kompanija. Tako, na primer, "Texas Instruments", američka elektronska kompanija iz Dalasa, preferira filozofiju proizvodne orijentacije sa maksimumom "povećati proizvodnju – sniziti cenu". Ekonomijom obima proizvodnje i distribucije omogućava se konkurentna cena, koja zajedno sa proizvodom, naročito njegovim kvalitetom, obezbeđuje osvajanje tržišta uprkos prisustvu jake konkurencije. U osnovi, filozofiju kod ovakvog pristupa je moguće sprovoditi samo stalnim unapređenjem tehnologije što će dovesti do povećanja obima proizvodnje.

Pored proizvodnog koncepta, Kotler<sup>2</sup> je razvio i koncept proizvoda. Ova koncepcija se zasniva na pretpostavci da će prilikom kupovine, potrošači preferirati one proizvode koji nude najbolji kvalitet(performance), ili druge inovativne attribute. U takvim preduzećima koja su prihvatila ovu koncepciju, menadžeri svu svoju energiju i znanje usmeravaju ka proizvodnji superiornijeg proizvoda i njegovo dalje poboljšanje u njegovom životnom ciklusu. U osnovi, proizvod se stvara sa malim ili nikakvim uticajem potrošača.

Upoređivanjem koncepta proizvoda i marketing koncepta došlo se do značajnih razlika koje postoje među njima. Koncept proizvoda polazi od pretpostavke da se ceo poslovni univerzum okreće oko proizvoda, kao što je Ptolomej tvrdio da se nebeska tela okreću oko Zemlje. Za razliku od koncepta proizvoda, marketing koncept polazi od pretpostavke da je potrošač u fokusu čitave poslovne aktivnosti, na takav način, kao što je svojevremeno Kopernik ispravno tvrdio da se nebeska tela okreću oko Sunca, a ne oko Zemlje.<sup>3</sup>

Jedna od osnovnih karakteristika druge faze procesa u industrijskoj etapi razvoja je jačanje konkurencije što je naročito došlo do izražaja u domenu osnovnih tehnologija primenjenih u automobilskoj industriji. Korišćenje savremenih dostignuća u oblasti materijalne proizvodnje, ponuda naglo raste kod nekih vrsta roba čak prevazili količinu tražnje. Istovremeno, dolazi i do takve situacije da se javlja fenomen, da pored količinskog, imamo i tzv. kvalitativno nepoklapanje ponude i tražnje. Kako se u procesu masovne proizvodnje koriste u prvom redu, skupe tehnologije pojavljuje se fenomen nedostatka finansijskih sredstava, odnosno kapitala.

Osnovno, ili bolje reći centralno pitanje na koje preduzeće treba da odgovori u ovom konceptu je "gde može da se proda ono što mi proizvodimo?". Upravo zbog toga, dolazi do širenja i ekspanzije komercijalnog sektora u organizacionoj strukturi preduzeća. Dolazi do povećanja promotivnih aktivnosti, pre svega kod unapređenja prodaje i privredne propagande, a istraživanje tržišta počinje da se bavi istraživanjima tražnje i prodaje. Preduzeće u svom poslovanju je više orijentisano na obim prodaje, nego na dobit, više kratkoročno nego dugoročno. Poseban značaj se pridaje pojedinim kupcima, nego tržišnim segmentima, više se uvažava rad na terenu, nego studijski rad u preduzeću.

---

<sup>2</sup> Kotler Ph., *Marketing Management*, Prentice Hall International Inc. Upper Sadle River, New Jersey, 1997, str.18

<sup>3</sup> Milisavljević M., *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2003., str.30



Budući, da, usled masovne proizvodnje, ponuda prevazilazi tražnju, što se manifestuje smanjenjem tražnje odnosno kupovine proizvodnih dobara, akcentat se stavlja na značaj i važnost potrošača, ali i na potrebu da se stimuliše tražnja za postojećim proizvodima. U takvim uslovima, u preduzeću raste značaj prodajne službe, što podrazumeva i adekvatan kvalitet njenih kadrova. To dovodi do porasta troškova, posebno kod sredstava za promociju i njene promotivne aktivnosti, sa jedne, odnosno ide se za tim da se pronađu primereniji kanali distribucije, kako bi se plasirao povećani obim proizvedene robe, s druge strane.

Uspeh realizacije proizvoda na tržištu zavisi od većeg broja faktora. Pored cene kao glavnog faktora koji utiče na povećanje ili pad plasmana nekih proizvoda, u poslednje vreme, naročito na tržištima visoko razvijenih zemalja, sve veći značaj imaju tzv. necenovni atributi proizvoda. Pri tome se uočava značaj, koji u plasmanu na tržištu ima ime firme, marka njenih proizvoda, kao i uloga pakovanja koje, u zavisnosti od proizvoda, u znatnoj meri, može da utiče na plasman date proizvodnje. Sve napred izneto, je uslovalo potrebu razvoja istraživanja tržišta, čime je omogućeno alociranje kupca i stimulisanje tražnje. Ipak, najkraće rečeno, prodaje se ono što se može, zna i ume proizvesti. Znači, u prodajnoj orijentaciji tržište poslovanja stavlja se na postojeće proizvode, koji se sredstvima promocije nastoje plasirati, a sve u funkciji ostvarenja potrebne dobiti, kao jednog od izraza boniteta robnih proizvođača.

Daljim razvojem proizvodnih snaga, koji se odvijao prvenstveno kroz proces razvoja i primene elektronike i automatike u tehnološkim postupcima, ušlo se u treću fazu u industrijskoj etapi razvoja proizvodnih snaga. Osnovna karakteristika ove etape razvoja proizvodnih snaga jeste marketing poslovna orijentacija. Ova koncepcija nije još završena, traje i dalje. U ovoj fazi, s obzirom na visoki tehničko-tehnološki nivo u proizvodnji, javlja se snažna konkurencija, odnosno, dostignuti obim ponude robe veoma često prevazilazi apsorpcionu moć lokalnog, uglavnom, nacionalnog tržišta. Sledeća karakteristika ovog stepena razvijenosti proizvodnih snaga je "nedostatak" tržišta, s jedne, ali i sve veća prisutnost i naglašenija uloga multinacionalnih kompanija u međunarodnoj robnoj razmeni, sa druge strane.

Cilj poslovanja u marketing orijentisanom preduzeću predstavljaju potrebe potrošača i njegovo adekvatno zadovoljavanje, jer je to ključ za postizanje primarnih ciljeva postojanja, poslovanja, i razvoja preduzeća. Potrebama potrošača treba, pre svega,

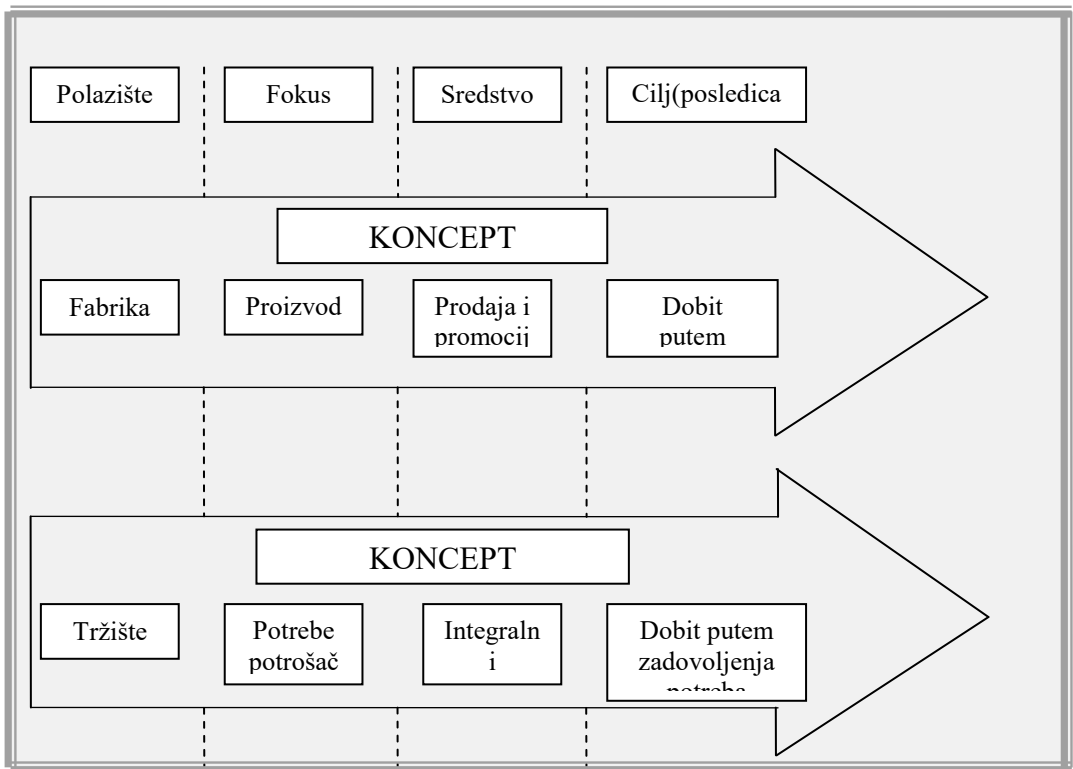
identifikovati, proučiti, odrediti ciljna tržišta, te prema njima planirati proizvodni i prodajni program i druge marketing aktivnosti. Pored toga, moraju se pronaći načini i metode koje će obezbediti efikasno korišćenje raspoloživih resursa radi sticanja konkurentnosti na tržištu. Ako preduzeće u svojoj misiji ne pronađe načine da privuče i zadrži kupce i potrošače, neće dugo bitisati. Treba stalno imati na umu da je zadovoljavanje potreba kupaca odnosno potrošača glavni zadatak i svrha svih poslova u preduzeću.

Marketing koncept nije samo teorija, negi i filozofija poslovanja, koja potvrđuje da su ciljevi preduzeća, pre svaga, zadovoljavanje potreba potrošača. Na tržištu gde je prisutna veoma oštra i jaka konkurencija, to znači da će uspešno poslovati samo ona preduzeća koja su najbolje razumela potrebe kupaca i potrošača. Prema usvojenom marketinškom pristupu, sa orijentacijom na kupce odnosno potrošače, sa poslovima se počinje tamo gde su kupci, a ne gde je sedište preduzeća i proizvodnja. Poznata je činjenica u praksi, da preduzeća koja su prihvatila marketing koncept i njegovu filozofiju, imaju dobro organizovanu i druge funkcije u njemu, kao što su: proizvodnja, finansije, istraživanje i razvoj, kadrovska funkcija i sl.

Postoji značajna razlika između prodajne i marketing poslovne orijentacije. Prva razlika se odnosi što se u prodajnoj orijentaciji nastoje zadovoljiti interesi preduzeća, a u marketing poslovnoj orijentaciji u središtu je težnja za zadovoljenjem potreba potrošača, a tek posrednim putem mogu i treba da se ostvare ekonomski interesi preduzeća. Drugo, prodajna orijentacija stavlja akcenat na potrebe prodavca, a marketing na potrebe kupca odnosno potrošača. Treće, u prodajnoj orijentaciji startna tačka je fabrika, odnosno ono što preduzeće proizvodi, a u marketingu potrebe potrošača. Navedene razlike najbolje ilustruje slika 1.1.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Kotler Ph., *Marketing Management*, Prentice Hall International Inc. Upper Sadle River, New Jersey, 1997.str.16



Slika 1.1 Koncept prodaje i koncept marketinga

U suštini, marketing orijentacija, odnosno, marketing koncept poslovanja razlikuje od ostalih koncepcija, jer:

- zadovoljenje potreba određene grupe potrošača mu je osnovni, prevashodni zadatak,
- zadovoljenje potreba određene grupe potrošača podrazumeva postojanje aktivnog programa istraživanja marketing elemenata, kako bi se upoznale te želje i prohtevi,
- funkcije usmerene ka zadovoljavanju potreba potrošača moraju biti sinhronizovane, i stavljene pod integralnu kontrolu marketinga,
- veruje, da vršeći funkciju zadovoljavanja potreba potrošača, osvaja njihovu lojalnost i obavlja određenu misiju odnosno zadatak.

## 2. Marketing u savremenoj privredi

### 2.1. Razvoj i koncepcije marketinga

Marketing je novo, važno i dinamično područje poslovne ekonomije, ne samo za izučavanje, nego i za preduzeća koja se bave proizvodnom delatnošću, ali i ne samo za njih. On je važan zbog toga što značajno utiče na svakodnevni život potrošača, društva i privrednih subjekata bez obzira da li se radi o uspehu ili njihovom neuspehu. Imajući to u vidu, možemo da kažemo da je marketing jedan od glavnih elemenata koji koriste privredni subjekti u njihovom stalnom traganju za rastom, ali i za opstankom.

Marketing kao proces je dinamične kategorije, jer se obavlja u realnom svetu, i menja se stalno. Kao naučna disciplina je doživela takvu ekspanziju, da se nema sa kojom upoređivati. U svim zemljama tržišne privrede marketing koncept je imao značajnu ulogu, jer su tržište i njegovi zakoni dobijali sve veću ulogu kao osnovni regulatori privrednog razvoja. U našoj zemlji, primena marketinga se stalno povećava iz razloga što su tržište i njegovi zakoni došli do punog izražaja, a izmenio se i sistem privrednog razvoja.

Sama reč marketing je imala skromno značenje njenim korišćenjem sve do 50-tih godina 20 veka. Inače, prema Drakeru, termin marketing je prvi put upotrebljena u privredi u godišnjem izveštaju preduzeća General Motors za 1952. godinu. Međutim, veoma je teško reći, jer nema pouzdanih informacija, da li se ranije koristila reč marketing. Veruje se da je termin stvoren podavno u procesu trgovine na tržištu.

Marketing je reč, kovanica anglosaksonskog porekla, i njeno etimološko značenje je stavljanje na tržište (market je tržište, a sufiks ing ima više značenja). Neki autori su mišljenja da "ing" predstavlja glagolski nastavak, na osnovu čega se dobija glagolska imenica marketing, koja bi u tom slučaju bila prevodiva u smislu naše reči „trženje” ili „utrživanje”. Inače, za sada nije poznato da je u nekoj zemlji pronađen adekvatan prevod tog termina.

U definisanju termina marketing, mora se početi na značenju reči tržište. Iako postoji veći broj definicija tržišta, (o kome će više reči biti kasnije), opredelili smo se za definiciju tržišta koju je dao Kotler. Definicija je kratka i jasna: „Tržište je arena za potencijalnu razmenu”.

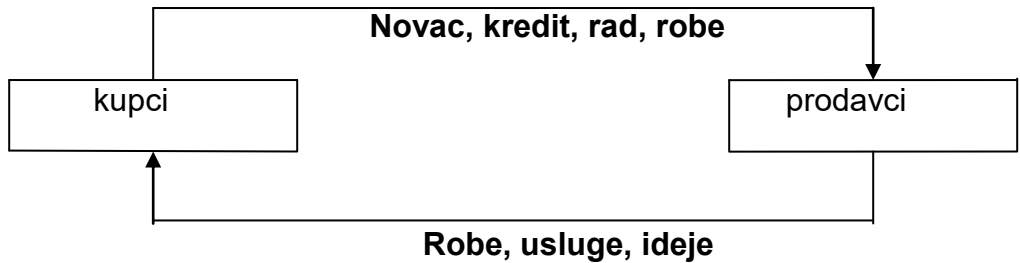
Važno je naglasiti da se u svim njegovim upotrebama termin tržište odnosi na mesto gde se obavlja razmena. Proizvodi i usluge se razmenjuju za druge proizvode i usluge, odnosno novac. Čak se i novac može razmenjivati za novac, kao što je slučaj na tržištu novca.

Postoji mišljenje da se u poslednjih nekoliko godina, marketing posmatra sve više kao proces razmene. Ovo iz razloga, što skoro u svakoj njegovoj definiciji, jedan njen deo se odnosi na razmenu, a možemo da kažemo da se radi o centralnom delu. Upravo, razmena je davanje nečega od vrednosti u zamenu za nešto od vrednosti. Ono što se dobija i daje ne mora biti samo fizički proizvod ili novac, već može biti ideja, poklon u dobrotvorne svrhe, predavanje na fakultetu, ili pak, ponuda za posao. Sve što je potrebno to je da se razmeni nešto što ima neku vrednost.

Naglašava se da je marketing proces koji ima u svom zadatku da stvara i razrešava odnose razmene. U tom kontekstu razmena se posmatra kao transakcija koja se odigrava između pojedinca i društvenih grupa. U toj transakciji, marketingom se mora upravljati kako bi došlo do razmene između prodavca i kupca. Upravljanje marketing aktivnostima je nužno da bi se došlo do satisfakcije potrošača putem procesa razmene. Zapravo, marketing je način povezivanja preduzeća sa njegovom sredinom u kojoj se obavlja proces razmene u savremenoj privredi.

U osnovi, marketing je razmena koja se obavlja između subjekata koji čine ponudu i onih koji čine tražnju. Ponuda obuhvata proizvode i usluge koje imaju neku vrednost za kupce. Tražnja se može definisati kao zbir kupaca koji su spremni i sposobni da kupe određene proizvode i usluge radi podmirjenja svojih potreba i zahteva. Marketing kao proces razmene treba da omogući da kupci i prodavci pribave ono što im je potrebno. Razmena sama po sebi uključuje transfer nečega što je opipljivo ili neopipljivo, stvarano ili simbolično između dve društvene grupe. U procesu razmene, i kupci i prodavci žele da ostvare određene ciljeve.





Razmena između kupca i prodavca

Slika pokazuje da se radi o razmeni transfera roba, usluga ili ideja uz prinos za nešto više od vrednosti. Proizvod se može posmatrati kao roba, usluga ili ideja. Pod robom podrazumevamo fizički predmet sa svim njegovim atributima koje dodirujemo. Usluga je primena ljudskog ili mehaničkog napora usmerenog na ljude ili objekte da se obezbedi neopipljiva korist korisnicima odnosno potrošačima. Ideje obuhvataju koncepte, filozofije, imidž i sl. Prodavci daju robe, usluge i ideje kao nešto od vrednosti kupcima. Ovi uzvraćaju novcem, kreditom, radom i robama, odnosno nečim što ima vrednost za prodavce. U toj transakciji, glavna preokupacija poslovanja savremenih preduzeća jeste činjenica da se ostvari uspešna razmena, što podrazumeva obavljanje akta kupovine i akta prodaje na obostrano zadovoljstvo.

## 2.2. Pristupi definisanju marketinga

U osnovi, ne postoji za sada opšte prihvaćena definicija marketinga. Definicije su se davale da bi odgovarale svrsi za koju se koriste, a bile su podložne i menjanju, ukoliko su se menjale granice discipline. Prvenstveno, definicija zavisi od pristupa i stanovišta sa koga se marketing izučava. Kao što se moglo i očekivati, pristupi su se vremenom menjali, tako da novi nisu doveli u potpunosti u pitanju stare. Većina autora koji su se bavili izučavanjem marketinga, nastojao je u svom radu, da u većoj ili manjoj meri unese određene elemente, da bi na taj način došli do osavremanjavanja ili upotpunjavanja ranije datih definicija.

Ukoliko se pri definisanju marketinga pita više ljudi šta je to marketing, pitani će odgovoriti na različite načine. Marketing uključuje u sebi mnogo više aktivnosti, nego što misli većina ljudi. Budući da se marketing primenjuje i izučava iz mnogobrojnih i različitih razloga, normalno je da ima i više definicija koje su

prilagodljive proučavanju, istraživanju ili primeni marketinga.

Jednu od definicija marketinga daje U.K. Chartered Institute of Marketing: "Marketing je proces upravljanja koji identifikira, predviđa i zadovoljava zahteve potrošača ostvarajući pri tome profit"<sup>5</sup>. Američko udruženje za marketing daje sledeću definiciju marketinga, prihvatajući je kao oficijelnu: "Marketing je proces planiranja i sprovođenja koncepcija, cena, promocije i distribucije ideja, roba i usluga, da se kreira razmena koja zadovoljava potrebe pojedinca i organizacija".

Oficijelnu definiciju Američkog udruženja za marketing, Kotler smatra definicijom marketing menadžmenta i definiše marketing kao "društveni proces putem koga pojedinci i grupe dobijaju ono što im je potrebno i što žele putem kreiranja, ponude i slobodne razmene proizvoda i usluga od vrednosti sa drugima"<sup>6</sup>..

Pri definisanju marketinga pravi se razlika između makro i mikro pristupa marketinga. Treba napomenuti, da prefiks makro kod definisanja marketinga predstavlja granično područje i okvir posmatranja. Razume se, da je to viši nivo agregiranja od preduzeća pa i grupacije. U osnovi, makromarketing posmatra nacionalnu ekonomiju kao osnovnu jedinicu i posmatra marketing kao deo celine. Za razliku od njega, mikromarketing obuhvata pristup marketinga sa aspekta preduzeća i njegovog funkcionisanja u privrednom okruženju.

Makromarketing se definiše kao društveni proces koji u privredi usmerava tok roba i usluga od proizvođača do potrošača, na takav način da efikasno usklađuje ponudu i tražnju i ostvaruje društvene ciljeve. Stavlja se naglasak na proučavanju kako funkcioniše ceo privredni sistem. Na makro nivou privrede svake zemlje treba rešiti: obim i strukturu proizvodnje, način distribucije, vreme i mesto proizvodnje odnosno distribucije. Svakako, da postupak i način donošenja tih odluka je različit u pojedinim zemljama.

Makromarketing je aktivnost usmerena na prilagođavanje ekonomskog sistema strukturi i karakteristikama konačnih korisnika roba i usluga, uz maksimalan nivo satisfakcije njihovih potreba. Makromarketing se bavi marketing sistemom, uticajem i

---

<sup>5</sup> Dibb S., et al., *Marketing Concept and Strategie*, European Edition, Boston, 1991.,str.4

<sup>6</sup> Kotler Ph., *Marketing Management*, The Millenium Edition, Prentice – Hall, International New Jersey,2000.str.8

konsekvencijama funkcionisanja marketing sistema na društvo, kao i uticajem i konsekvencama društva na marketing sistem. Uz to se posmatra i uticaj ekonomske politike države na tržištu i vrši procena efikasnosti funkcionisanja marketinga u ostvarivanju njegove primarne funkcije - satisfakcije nosilaca tražnje. Akcije nosilaca marketing aktivnosti posmatraju se agregatno.

Makromarketing treba da preuzme aktivnu ulogu marketinga u privrednom razvoju i rešavanju društveno ekonomskih problema. Sa ovog stanovišta posmatran cilj marketinga je društveno blagostanje, a koje stanje se iskazuje u stalnom rastu privredne aktivnosti i porastu standarda stanovništva. Realizacija i ostvarenje tog cilja najčešće se iskazuje preko određenih inikatora ili pokazatelja, kao što su: nivo društvene produktivnosti rada, realna društvena proizvodnja po stanovniku, stepen zaduženosti zemlje, saldo spoljnotrgovinske razmene, i sl.

Marketing kao značajna disciplina bi trebalo da pruži odgovore na neka od pitanja koja se postavljaju pred savremenu privredu i društvenu praksu. To podrazumeva njegovu dugoročnu orijentaciju na ostvarivanje dugoročnih ciljeva potrošača, privrede i društva u celini. Na osnovu toga, nameće se zaključak da nema značajne razlike između ciljeva marketinga, ekonomije i društva. U tome neki autori vide realnu mogućnost za delovanje ekonomske politike na funkcionisanje i efikasnost marketing sistema, ali i doprinos marketinga ukupnom privrednom i društvenom razvoju.

U marketinškoj literaturi se navodi da je ekonomska politika i njeni instrumenti, posle potrošača verovatno drugi po važnosti faktor iz okruženja, koji utiče na rezultat poslovanja privrednih subjekata i ekonomije u celini. Iz toga proističe, da je, marketing društveni, ekonomski i upravljački proces koji ima u fokusu kreiranje i isporuku ideja neophodnih za zadovoljenje potreba u robama ili uslugama. Prema tome, marketing je društveni proces koji se bavi identifikovanjem i zadovoljavanjem, ne samo u njihovih ekonomskih, već obuhvata i opšte društvene potrebe.

Mikromarketing podrazumeva obavljanje aktivnosti kojima se žele ostvariti ciljevi preduzeća, na bazi predviđanja potreba potrošača ili klijenata uz usmeravanje toka traženih roba i usluga od proizvođača ka korisnicima i klijentima. Postoji mišljenje da mikromarketing ima u fokusu aktivnosti koje obavlja pojedinačno preduzeće, da bi došlo do razmene s postojećim i potencijalnim potrošačima. Mikromarketing obuhvata sve aktivnosti koje

preduzeće i članovi marketing sistema preduzimaju da se uspostavi kontinuelan sistem komuniciranja između preduzeća i korisnika njegovih proizvoda i usluga.

Sa mikro aspekta marketing se najčešće definiše kao poslovna funkcija ili kao poslovna koncepcija. Marketing posmatran kao poslovna funkcija pomaže preduzeću da se blagovremeno prilagodi promenama u okruženju, čije stalno rastuće i diferencirane potrebe treba da identifikuje, anticipira i zadovolji. Marketing kao poslovna funkcija nije sredstvo ili tehnika, već jedna od poslovnih aktivnosti preduzeća, putem koje ono obavlja identifikovanje i podmirenje potreba građana kao potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama. Ukoliko se, pak, posmatra kao poslovna koncepcija, onda se više govori o stavu preduzeća ("filozofiji" upravljanja) prema potrebama postojećih i budućih potrošača.

Dajući i prihvatajući opšte definicije marketinga ne znači da on nema više značenja koja je korisno diferencirati kako bi se moglo u potpunosti sagledati sve dimenzije fenomena koji se proučava. U tom kontekstu, marketing se može posmatrati kao: ekonomski proces, poslovnu funkciju, poslovnu koncepciju i naučnu disciplinu.

### **2.3. Marketing kao ekonomski proces**

Funkcija marketinga kao ekonomskog procesa ogleda se u tome što dovodi u kontakt proizvodnju i potrošnju, te na taj način doprinosi obavljanje razmene, a time i čitavog procesa privredne aktivnosti. Pored toga, marketing doprinosi pravilnoj usmerenosti proizvodnje na zadovoljavanje uočenih potreba. Posmatrano u tom kontekstu, može se reći da je marketing svrsishodna proizvodnja. Doprinoseći usklađivanju proizvodnje i potrošnje, marketing doprinosi minimiziranju neusklađenosti između ponude i tražnje.

Savremena privreda koja je danas prisutna skoro u svim zemljama sveta, izgubila je neposrednu vezu između proizvodnje i potrošnje. Zbog te činjenice, neophodni su određeni procesi, prvenstveno ekonomskog i društvenog sadržaja i karaktera, da bi se uspostavili izgubljeni kontakti između proizvodnje i potrošnje. Da bi proizvod od proizvođača došao do potrošača, između njih mora da se obavi proces razmene i to na tržištu.

Pod razmenom podrazumevamo društveno kretanje proizvoda i usluga između proizvođača i potrošača posredstvom tržišta. Ovo je

veoma značajno, budući da u savremenoj privredi postoji veliki broj proizvođača i potrošača sa raznovrsnim potrebama u potrošnim ili proizvodnim dobrima. Razmena je posredni oblik raspodele, jer se ne obavlja neposredno trampom, već posredstvom novca na tržištu kao društveno-ekonomskom mehanizmu povezivanja proizvodnje i potrošnje.

U savremenoj, što će reći tržišnoj privredi, potrošnja predstavlja direktni pokretački faktor privredne aktivnosti i jedan od osnovnih kriterija društveno-ekonomskog razvoja zemlje. Zbog toga je uloga marketinga kao ekonomskog procesa da omogući kretanje robe od mesta proizvodnje do mesta potrošnje, te na taj način podmiruje potrebe u prostoru i vremenu. Da li je proizvođačev proizvod dobar ili nije, i da li zadovoljava zahteve potrošača, on to saznaje na tržištu. Ukoliko ne dođe do uspešne realizacije njegovih proizvoda i usluga, dovodi se u pitanje opstanak preduzeća. Prema tome, društvena korisnost proizvoda i usluga se valorizuje se u razmeni na tržištu.

Posmatrajući marketing sa ovog aspekta, nailazi se na sledeće oblike definicija:

"Marketing je bilo koja akcija ili aktivnost koja potencijalnu vezu između proizvođača i potrošača pretvara u stvarnu".

"Marketing pokreće robe od mesta do mesta, skladišti ih i utiče na promenu vlasništva putem njihovog prodavanja i kupovanja".

Prema Keliju "Marketing se sastoji od aktivnosti stvaranja tržišta i satisfakcije kupaca putem distribucije roba koje zadovoljavaju potrošača".

U ovu skupinu definicija može se uključiti i definicija koju je dalo Američko udruženje za marketing (AMA). Navedenoj definiciji dodaje se i pravni aspekt marketinga i ističe da marketing obuhvata i sve one aktivnosti, koje su povezane sa promenom vlasništva i posedovanjem roba i usluga.

Većina navedenih definicija tretira marketing kao ekonomski proces, koji povezuje proizvodnju i potrošnju, omogućujući da proizvodi i usluge idu ka potrošačima, a informacije o potrebama potrošača proizvođačima.

Ukazujući na ovu vezu između proizvođača i sredine odnosno, okruženja, poznati teoretičar iz oblasti marketinga Kotler dao je dva



sledeća prikaza elemenata funkcionisanja marketing sistema.

Dovodeći u vezu proizvodnju i potrošnju marketing omogućuje efikasno odvijanje procesa razmene, koji iziskuje postojanje dveju strana (proizvođači i kupci) spremnih da komuniciraju na tržištu. Marketing omogućava da se čin razmene između proizvođača i potrošača odigra tj da potrošač dobije traženu robe i usluge, a proizvođač ekvivalentnu protuvrednost preko cene svojih proizvoda i usluga.

Međutim, većina savremenih autora, naročito onih koji su činili pokušaje interpretiranja savremene marketing misli, ukazivala je na niz nedostataka ovakvih definicija. Ono što nedostaje u ovim definicijama jeste šira društvena interpretacija marketinga, kao i njegova poslovno-operativna dimenzija. Ukoliko se prihvate napred navedene definicije, to bi značilo da je marketing obična razmena robe ili trgovanje, što, možemo slobodno reći da nije.

Šire definisanje marketinga upućuje na konstataciju, da određene vidove marketinga moraju primenjivati i sve neprivredne institucije, kao i proizvodne i uslužne organizacije koje rešavaju probleme materijalnih potreba pojedinaca i društva. Vanprivredni subjekti (škole, bolnice i slično) takođe rešavaju određene individualne i društvene probleme. Opštinski, republički i savezni organi rešavaju probleme iz svog domena nadležnosti, odnosno, pružaju usluge širim i užim zajednicama. Pri tome je važno, da sve ove ustanove imaju aktivan pristup u okviru svojih aktivnosti i da svoju aktivnost orijentišu "ex ante".

Marketing definisan na ovaj način upućuje na širi, opšte društveni značaj marketinga, koji se ne iscrpljuje samo u oblastima materijalne proizvodnje, već nalazi svoje mesto u celom sistemu života i rada. Stoga se smatra, da su prihvatljivija stanovišta koja ukazuju da je marketing više nego tehnika, više nego ekonomska funkcija, više nego društvena institucija.

## **2.4. Marketing kao poslovna funkcija**

Marketing je poslovna funkcija koja obuhvata sve aktivnosti koje su neophodne da se identifikuje, anticipira i zadovolji tražnja uz ostvarivanja ciljeva preduzeća. Pored toga, marketing kao poslovna funkcija omogućava da se identifikuju potrebe građana kao potrošača, privrede i društva za proizvodima i uslugama preduzeća, s jedne, i da

se posle efikasno obavljenog procesa proizvodnje, dostave kupcima u formi, na vreme, na mesto i po ceni koji su spremni da za njih plate, s druge strane. Na taj način dolazi do prilagođavanja čitave poslovne aktivnosti preduzeća potrebama postojećih i potencijalnih kupaca.

Razvoj i rast preduzeća je moguć jedino u slučaju da se obezbedi proširenje tržišta, a marketing kao poslovna funkcija treba to da obezbedi. U svom poslovanju, preduzeće treba da efikasno i efektivno reaguje na svaku promenu koja se dešava u svom okruženju. Ono treba brzo i pravovremeno da reaguje, da se menja, menjajući se sa potrošačima, privredom i društvom. Potrebe potrošača, privrede i društva se stalno menjaju i rastu, pa je na marketingu kao poslovnoj funkciji da te narasle potrebe identifikuje, anticipira i zadovolji.

Marketing nije niti može biti sredstvo ili tehnika, već jedna od bazičnih poslovnih funkcija. To, je bez sumnje, poslovna funkcija sa tačnim i detaljnim definisanjem ciljem, a koji cilj ističe iz svrhe poslovanja preduzeća u savremenoj privredi. Marketing kao poslovna funkcija nije ni samo jedna aktivnost, ni suma aktivnosti, već je proizvod integrisanja većeg broja aktivnosti koje su potrebne da se identifikuje, anticipira i zadovolji tražnja uz ostvarivanje ciljeva poslovanja. Treba naglasiti, da marketing pokriva sve aktivnosti koje dovode u odnos preduzeće sa elementima sredine (pojedincima, organizacijama i institucijama) koji utiču na njegovo poslovanje, a naročito onima kojima su upućeni njegovi proizvodi i/ili usluge.

U organizacionoj strukturi preduzeća, marketing ima različito mesto, ne samo u privredama pojedinih zemalja, nego i u preduzećima različitih delatnosti jedne iste zemlje. Njegovo mesto, značaj i uloga zavise od većeg broja faktora, različitih po intenzitetu, a presudan faktor je poslovna koncepcija koja je dominirajuća u preduzećima određene zemlje ili privrednih delatnosti iste zemlje.

Ukoliko se marketing generalno shvati kao aktivan pristup poslovanju, onda izgradnja sistema marketinga može da se ostvari samo ako se razviju odgovarajuće i mikro i marko funkcije marketinga. Marketing kao poslovna funkcija se izvodi, uglavnom, iz mikro sistema preduzeća. U preduzeću postoje funkcije razvoja, proizvodnje, finansijska i kadrovska, pa može da se „udene“ i funkcija marketinga.

Od mnogobrojnih mikro funkcija marketinga navešćemo samo najvažnije. Te funkcije obuhvataju između ostalog, identifikaciju tržišta, prognoziranje i predviđanje prodaje, stalno definisanje ciljeva, strategije i taktike nastupa i sl.

Mikrofunkcija marketinga u preduzeću podrazumeva razvijenost i odgovarajuću razvijenost potrebnih aktivnosti. Te aktivnosti su sledeće:

- istraživanje tržišta,
- planiranje proizvoda,
- prodaja i distribucija
- promocija

Napred iznete aktivnosti su neophodne u cilju zadovoljenja potreba i svrsishodnog korišćenja raspoloživih resursa. Zadatak mikrofunkcija marketinga se manifestuje kroz zadovoljavanja potreba, ali uz efikasno korišćenje postojećih resursa, obavljanjem određenih aktivnosti. Broj tih aktivnosti može biti veoma velik, mada se mogu svrstati u napred navedene aktivnosti.

Za razliku od mikrofunkcije, makrofunkcija marketinga obavlja se pomoću specijalizovanih institucija i ustanova. "Najznačajnije institucije koje obezbeđuju izvršenje makrofunkcije marketinga su: proizvodne, uslužne i regulativne". Ove institucije treba da razviju odgovarajuće aktivnosti u okviru svoje mikrofunkcije marketinga. Tako, na primer, trgovina treba da razvije odgovarajuće aktivnosti (odnosno mikrofunkcije) marketinga u cilju udovoljavanja svojoj posredničkoj (uslužnoj) makrofunkciji. "Prema tome, svi subjekti koji se direktno i indirektno uključuju u mikro sistem marketinga moraju razviti odgovarajuću mikrofunkciju marketinga u cilju efikasnog posluživanja tržišta u određenoj oblasti makrosistema marketinga. Obim i vrsta aktivnosti koje se organizuju u okviru pojedine oblasti makrosistema zavise od njezinog mesta i značaja u makrosistemu marketinga".

Prema tome, makrofunkcija marketinga ostvaruje se putem uključivanja mnogobrojnih institucija iz okruženja (njihovih mikro aktivnosti) u marketing sistem, a izvršavanje mikrofunkcije ostvaruje se putem razvijanja odgovarajućih aktivnosti marketinga, prevashodno, u samim organizacijama tj. preduzećima.

## **2.5. Marketing kao poslovna koncepcija**

Marketing kao poslovna koncepcija podrazumeva stav preduzeća prema svojoj ulozi u privredi i društvu i „znači usmerenost ka zadovoljavanju identifikacionih potreba građana kao potrošača, privrede i društva u određenim proizvodima i uslugama uz ostavrenje

dobiti". Ova koncepcija se zasniva na saznanju da u privredi gde tržište ima odlučujuću ulogu, sudbina i egzistencija preduzeća zavisi od njega. Upravo zbog toga, sve aktivnosti moraju da imaju svoj uzrok u potrebama, zahtevima kupaca, ali i u njihovima teškoćama i problemima. Imajući napred rečeno u vidu, veoma često se marketing koncepcija u literaturi naziva tržišna orijentacija. Orijehtacija ne znači poslovanje samo na postojeća (osvojena), nego prodor na nova tržišta.

Celokupan sistem poslovnih aktivnosti treba da bude orijentisan ka potrošaču, jer na taj način preduzeće olakšava poslovanje. Aktivnosti u sebi uključuju one funkcije koje omogućavaju da se potrošačima daje i pruži ono što žele, nego ih ubeđivati da im je ono što preduzeća proizvode i prodaju neophodno i korisno. Potrebe potrošača, privrede i društva su početna i krajnja tačka, pa ih preduzeće proučava, analizira da bi ih adekvatno, i na što racionalniji način podmirilo. Podmirivanjem tih potreba, neposredno se odražava na ostvarivanje ciljeva poslovanja preduzeća.

Marketing kao poslovna koncepcija sugerše poseban način planiranja, postavljanja i realizovanja poslovnih mogućnosti preduzeća. Posebnost misaonog i operativnog pristupa ogleda se, pre svega, u tome što marketing označava aktivan, (ofanzivan, a u praksi se u današnje vreme često susreće i agresivan) pristup svim oblicima privrednog života, a posebno u poslovnoj aktivnosti preduzeća".

Aktivan pristup podrazumeva da preduzeće treba da obezbedi efikasno prilagođavanje okruženju u kome se realizuje poslovna aktivnost, a ne da pasivno posmatra konačan sud tržišta i tržišnih zakona. To dalje znači, da takav pristup upućuje svako preduzeće na takvo ponašanje i postupak u obavljanju svojih aktivnosti (bilo one iz domena privrede ili van privrede) putem kojeg će se obezbediti i osigurati, od nepoželjnog delovanja tržišta i njegovih zakona.

Kako tržište i tržišni zakoni imaju univerzalno značenje, neophodno je razvijati takvu koncepciju njihovog korišćenja koja omogućava ostvarivanje određenih ciljeva. Poznato je, da se opšti cilj i misija marketinga mogu predstaviti kao kreiranje vrednosti za sve zainteresovane učesnike sa kojim se dolazi u kontakt, pri čemu je ključni učesnik potrošač.

Marketing shvaćen na ovaj način je u krajnjoj liniji poruka

potrošača proizvođačima. On je ustvari savremena, moderna „filozofija“ poslovanja, koja počinje sa potrošačem i sa njime se završava. Uopšte uzev, kod marketing koncepcije, treba po pravilu poći od teženja za „punim“ zadovoljenjem potreba potrošača, te prema tome, potrebe tj. proizvode i resurse preduzeća treba „krojiti“ prema onome što potrošač tj. društvo traži. Ova karakteristika marketinga kao poslovne koncepcije je polazna osnova, koja ujedno predstavlja njenu prvu značajnu karakteristiku.

Preduzeća da bi opstala „moraju“ da prihvate marketing koncept poslovanja, integrišući u njega sve neophodne elemente, jer pri kupovini proizvoda od strane potrošača, oni očekuju, pored fizičkog proizvoda i određene usluge, uglavnom nematerijalnog karaktera. Zbog toga, preduzeća ne mogu da dopuste da danas budu samo „puki“ proizvođači određenih proizvoda, već da potrošačima pruže zajedno sa proizvodom i paket usluga koji se tiču proizvoda (servis, garancija, obezbeđenje rezervnih delova, kreditiranje i sl). Ova težnja za objedinjavanjem, integracijom svih aktivnosti preko marketinga je druga značajna karakteristika marketinga kao poslovne koncepcije.

## **2.6. Marketing kao naučna disciplina**

Od svog nastanka, a naročito u šestoj deceniji minulog veka, mnogo je napisano na temu da li je marketing nauka ili veština. Ukoliko bi se nauka definisala „kao sposobnost tačnog merenja pojava koje su predmet proučavanja“, onda bi se marketing pre mogao smatrati veštinom nego naukom. Ova konstatacija se odnosi i na dobar deo društvenih nauka uopšte. Međutim, ako se nauka definiše „kao područje znanja koje je razvilo specijalizovane tehnike utvrđivanja činjenica i interpretacije ili zaključivanje odnosno analize“, onda ne postoje argumenti da se marketingu mogu osporiti da nije jedna od najmlađih disciplina društvenih nauka.

Poznati autor marketinga Kotler nema dileme u vezi ovog pitanja. Po njemu „marketing je deskriptivna nauka koja uključuje studije kako da se transakcije kreiraju, stimuliraju, održavaju, unapređuju. Upravljanje marketingom je normativna nauka koja uključuje efikasno kreiranje i nuđenje vrednosti da se stimuliraju željene transakcije“. Marketing kao naučna disciplina bavi se izučavanjem aktivnosti koje omogućavaju efikasnost i efektivnost razmene, kao i povezivanje proizvodnje i potrošnje.

Postoje i druga mišljenja i gledišta. Tako imamo gledište da se „Marketing naziva praktičnom disciplinom u traganju za teorijom“. Ova primedba nema samo smisla za humor. Naime, marketing je veoma mlada nauka, kao uostalom što je i cela oblast poslovne ekonomije, gde veština praktičara u mnogom pogledu prednjači ispred teorije. Tako će se ističe od strane nekih autora, gde se isplacitno kađ e da „teorija“ nema šta da trađ i na ovom polju, tj, marketingu .

Marketing teorija je deskripcija u objašnjenje fenomena koji uzučava. To je oblast posebnog, specijalnog znanja koja ima svoje koncepcije i metode. Korišćenje marketing teorije ima za cilj da doprinese poboljšanju procesa upravljanja marketing aktivnosti. Tako će, teorija je vrlo značajna i za šire poznavanje određenih problema koji se javljaju u trđ išnoy, dinamičkoj privredi.

### **III Evolucija marketinga i pristupi izučavanju**

Od svog postojanja pa do danas, marketing je više menjao svoju sadržinu nego terminologiju. Zapravo, tokom vremena menjano je područje i obim aktivnosti. Opšte poznato je da se pod marketingom podrazumeva proces razmene, koji uvažava (sa gledišta proizvođača i potrošača) pravilo: prava roba (proizvod ili usluga) na pravom mestu, u pravo vreme i uz odgovarajuću cenu.

Prethodna izlaganja nedvismisleno potvrđuju da su forme i oblici poimanja marketinga veoma različiti. Uobičajeno je, da marketing i njegova misao poprma karakteristike, oblike i formu posrednika (medija i/ili autora) pomoću kojih se izražava. Naime, oblik ili forma poimanja marketinga ne iscrpljuje se samo u jednom pravcu protoka ideja, pogotovo, ako se to posmatra s aspekta istorijskog razvoja.

Na ovakav prilaz i tretman marketinga prihvaćeno je u literaturi već duži period vremena. Marketing, kao dinamična teorija i praksa u svom životnom veku stalno se razvija. Tokom njegovog razvoja, vodile su se žustre rasprave sa više manje pozitivnim rešenjima. Ne sme se gubiti iz vida, da je u tim raspravama bilo i određenih zastoja, poteškoća i problema. koji nisu bili takve snage i intenziteta da bi negativno uticali na razvoj marketinga. Naprotiv, iz tih rasprava i polemika, marketing je izlazio kao „pobednik“ bivao je sve jači i značajniji.

#### **1. Faktori koji utiču na razvoj i primenu marketing koncepta**

Preduzeće koje je prihvatilo marketing koncepciju, a koja koncepcija je danas neminost, bez obzira na kritike, preokupirano je sa potrebama postojećih i potencijalnih kupaca i nastoji da čitavu aktivnost tako organizuje i orijentiše da se te potrebe zadovolje, uz ostvarenje dobiti. Prihvatanje ovakvog načina poslovanja, preduzeće se u svom bitisanju susreće i sučeljava sa brojnim problemima, koji ranije nisu bili poznati, a traže se nova rešenja i pristupi.

Broj faktora koji utiču na razvoj i primenu marketing koncepta je

znatan. Faktori koji uslovljavaju ulogu i značaj marketinga kao poslovne koncepcije su sledeći.

Bitan faktor koji nije kratkoročne prirode, a istovremeno jedan od najznačajnijih faktora šire ekonomske prirode je svakako tzv. "neusklađenost između ponude i tražnje", odnosno, nepoklapanje proizvodnih mogućnosti preduzeća i potencijala tržišta. Sve je veći broj određenih privrednih grana i preduzeća koja imaju značajnih poteškoća u iznalaženju tržišta za svoje proizvode. U savremenoj privredi ne egzistira više pitanje da li preduzeće može da proizvede određeni proizvod, već da li navedeni proizvod preduzeće može da realizuje uz ostvarenje dobiti, uz date uslove privređivanja na domaćem i međunarodnom tržištu.

Brojni su razlozi koji dovode do postojanja rizika i neizvesnosti u savremenoj privredi, a rezultati poslovanja sve više zavise od prihvatanja marketing koncepta, orijentacija i zadovoljavanje potreba potrošača, privrede i društva. Problemi proizvodnje u današnjim uslovima poslovanja su veoma poznati. Tehnologije koje danas egzistiraju se mogu dobiti u zemlji ili inostranstvu. Problem se javlja u odabiru prave tehnologije i proizvodnog programa koji će biti rentabilan na domaćem i inostranom tržištu.

Da bi preduzeće rentabilno poslovalo u savremenoj privredi i bilo konkurentno na tržištu često prihvata specijalizaciju proizvodnje, čime se obezbeđuje ekonomičnost proizvodnje. Specijalizovana preduzeća u savremenoj privredi, međutim, veoma su osetljiva na konjunkturna kretanja na tržištu. Zbog toga je potrebno za specijalizovano preduzeće bezbediti za normalan rad široko tržište, na jednoj, odnosno kooperaciju sa većim brojem komplementarnih preduzeća po horizontali i vertikali, s druge strane. Problemi koji se javljaju kod specijalizovane proizvodnje, mogu se prevazići primenom marketinga. To, pre svega, podrazumeva, identifikaciju masovne tražnje za određenom vrstom proizvoda i usluga. Ekonomijom veličine i načinom plasmana masovno proizvedene robe, smanjuju se rizici neposredno vezani za tehničko-tehnološki visoko specijalizovane kapacitete, kojima je inače, svojstvena izrazita neelastičnost.

Značajna investiciona ulaganja u nove privredne kapacitete su važan faktor primene marketinga. Naime, visoke investicije tražene u prvi plan problem obezbeđenja plasmana proizvoda, a to je moguće samo na osnovu obezbeđenja dugoročne, stalne i stabilne tražnje. Tržišni potencijal postaje glavni ograničavajući faktor. U dosadašnjoj našoj privredi mogu se istaći brojni primeri neusklađenosti između



projekta o izgradnji novih proizvodnih kapaciteta i stvarnih rezultata poslovanja posle nekoliko godina posle probne proizvodnje. Ekonomija veličine zahteva masovnu proizvodnju, a ova masovno tržište.

Sledeći faktor koji utiče na primenu marketinga jeste promena proizvodnog programa. Naime, svake godine na domaćem i inostranom tržištu pojavljuje se veliki broj novih proizvoda, ne upuštajući se ovom prilikom u njegovom tumačenju i objašnjenju. Poznata je činjenica, da veliki broj novih proizvoda obezbeđuje rast i razvoj preduzeća, a u ne malom broju slučajeva i opstanak preduzeća. Ono što treba naglasiti kod novih proizvoda jeste saznanje da je stopa mortaliteta novih proizvoda značajna, dok kod uspehli proizvoda se javlja fenomen tzv. psihološka zastarelost (kod osnovnih sredstava ekonomsko i moralno rabaćenje), jer potrebe potrošača zahtevaju nove proizvode.

Pojava masovnog tržišta doprinela je do zaoštavanja konkurentskih odnosa, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Uvek je bila prisutna u većoj ili manjoj meri tzv. generička konkurencija, koja dolazi od drugih proizvoda koji mogu da zadovolje istu količinu potreba. Egzistira i konkurencija oblika, forme i varijante istog proizvoda, koja, ne traži uvek nova investiciona ulaganja od konkurentskih preduzeća. Važno je napomenuti, da konkurencija ne postoji samo među sličnim ili istim proizvodima različitih preduzeća (domaćih i inostranih), već postoji i tzv, unakrsna konkurencija proizvoda za ograničeni dohodak kupaca odnosno potrošača, kao i unakrsna tehnološka konkurencija (diversifikacija – vertikalna, horizontalna i lateralna). Konkurencija postoji i između pojedinih grana i grupacije proizvoda. Primeri za takvu konkurenciju su: između čelika i aluminijuma, metala i drveta, plastike metala i drveta, prirodnih i veštačkih vlakana, itd. Ovaj vid konkurencije je po svojoj snazi često intenzivniji, nego između proizvoda iste grupacije. I, na kraju, sve više se zaoštava konkurencija između različitih reprodukcioni materijala, različitih izvora energije, pa i između različitih vrsta saobraćaja.

Troškovi prometa i distribucije su značaj faktor koji utiču na primenu marketinga. Porast troškova prometa ne beleži samo apsolutno nego i relativno učešće u ceni realizovanih proizvoda. Njihov stalni porast traži i zahteva njihovu analizu pre nego što se donese odluka o proizvodnji i realizaciji proizvoda. Snižavanje stope dohotka u nekim granama i preduzećima potencira značaj efikasnosti ne samo procesa proizvodnje, već i prometa. Zbog toga je potrebno

te troškove stalno preispitivati i revidirati.

Sedmi faktor koji znatno utiče na razvoj i primenu marketinga su potrošači. Oni zbog porasta dohotka, obrazovanja a naročito informisanosti, sve više postaju osetljiviji i kritičniji na obim i strukturu proizvoda i usluga koje dobijaju na tržištu. industrijalizacije raste stepen urbanizacije i zaposlenosti, a uporedo s time i broj potrošača koji usled naraslog dohotka, nivoa obrazovanja, informisanosti, mode i tsl. postaju sve osetljiviji i kritičniji, kako na veličinu, tako i na strukturu ponuđene robe i usluga. S porastom diskrecionog dohotka, skraćanjem radnog vremena, a povećanjem slobodnog vremena, potrošači sve više usmeravaju u pravcu podmirenja tzv. „ne nužnih“, dodatnih potreba. Zasićenost tržišta nije nova pojava na koju treba dugo čekati za dobar broj proizvoda i usluga. Praćenje kupovne moći potrošača uz postojeći veoma rasprostranjen način kupovine na kredit, povećava istovremeno i interes organizacija za primenu marketing koncepta, pošto se sve češće susreću sa novim kupcima, zahtevima i motivima za kupovinu.

## **2. Pristupi izučavanju marketinga**

Svrha definicije je da se što jasnije gabariti korišćenja termina marketing, a svrha pristupa treba da preciznije obezbedi šire saznanje o fenomenu marketinga. Pristup je način, da se, s različitih aspekata, proučava fenomen koji je predmet izučavanja (marketing). Brojni su pristupi izučavanju i tumačenju marketinga, koji se, kao kompleksan fenomen, mogu izučavati putem različitih pristupa. Gotovo, svaki od pristupa ima dobre i loše strane i pogodan je za proučavanje određenog aspekta marketinga.

Brojni su pristupi u marketingu. Većina autora se opredeljuje za jedan od pristupa, i ne polemišući mnogo sa drugim tumačenjima marketinga, zalažu se za svoj i preporučuje ga kao najbolji za proučavanje i tumačenje marketinga. Govori se (Cundiff i Still) da su jasno diferencirani četiri pristupa: predmetni, institucionalni, funkcionalni i upravljački (menadžment). Za razliku od ovih, druga grupa autora, pored četiri spomenuta pristupa, uvodi peti tzv. biheviorističko-sistemska pristup za koji tvrde da predstavlja „tri pristupa u jednom“. Prvo, da je bihevioristički iz razloga što svoju podlogu nalazi u psihologiji, sociologiji, psihosociologiji, antropometriji i tsl. Drugo, on je istovremeno upravljački, jer počiva na fenomenu organizacije i sadrži u sebi ljude, ciljeve, procese i politike. I treće, on je teorijsko-empirijski, jer analizama primene teorije marketinga u

praksi, pomoću određenih istraživačkih metoda i tehnika, verifikuje ili opovrgava određene teoretske postavke.

Svaki od do sada navedenih pristupa, pa i oni koji još nisu, ima svoje prednosti i nedostatke. Po pravilu, najčešće susretani pristupi izučavanju marketinga su: predmetni pristup, institucionalni pristup, funkcionalni pristup, poslovno-upravljački ili (menadžment) pristup, i sistemski pristup. Prva tri su po svojoj prirodi eksternog, a četvrti i peti internog karaktera.

Predmetni pristup ima za cilj proučavanje marketinga određene vrste proizvoda i usluga. Izučavanje obično počinje sa izvorima i uslovima snabdevanja, zatim karakterom tražnje sa posebnim akcentom na ulozu pojedinih kanala distribucije (prodaje) u prometu proizvoda, a završava se potrošačem, odnosno, korisnikom. Postoje značajne razlike u marketingu potrošnih i proizvodnih dobara, a da bi se došlo do prihvatljivih uopštavanja potrebne su opsežne empirijske studije marketinga raznih proizvoda. Ovaj pristup se najčešće susreće u praksi, ali i u literaturi nisu nepoznati tekstovi i knjige kao na primer: „marketing farmaceutskih proizvoda“, „marketing tekstila, alatnih mašina i sl.“, ili već široko rasprostranjeni „marketing industrijskih proizvoda“ i „marketing poljoprivredno-prehrambenih proizvoda“. Znači, kod ovog pristupa u fokusu ili žiži izučavanja ili tumačenja nalazi se jedan proizvod ili određena grupa proizvoda.

Institucionalni pristup se bavi proučavanjem pojedinih institucija koje obavljaju neke od marketing funkcija (trgovina i bankarstvo, osiguravajući zavodi i dr.). Studiraju se određene marketing komponente, kao što je naprimer, sistem maloprodaje, ili određeni tip maloprodajnih institucija, kao što su supermarketi. Svrha institucije se proučava sa stanovišta proizvoda kojima se bavi i usluga koje obavlja. Institucije koje se bave istraživanjem marketinga, sajmovima, berzama i sl. predmet su izučavanja i analize efikasnosti njihovog funkcionisanja u marketing sistemu. Pokušava se da se objasni koji i kako se pojedini posao obavlja i kako se uključuje u marketing sistem. Sve više se posvećuje pažnje novim institucijama u robnom prometu i institucijama koje obavljaju servisnu aktivnost. Dolazi do porasta tzv.tercijalnih, ili bolje reći uslužnih delatnosti. Zbog dinamičnosti marketinga stalno dolazi do promena u institucijama u marketingu, što utiče da ovaj pristup bude neophodan i nezaobilazan. Institucionalni pristup je u najvećoj meri deskriptivan, ali može biti i veoma analitičan.

Funkcionalni pristup ima u fokusu različite specijalizovane aktivnosti, koje se obavljaju u procesu transfera proizvoda od proizvođača do potrošača odnosno korisnika.Ovaj pristup u sebi

uključuje osam funkcija marketinga (kupovina, prodaja, transport, skladištenje, standardizacija i sortiranje, finansiranje, snošenje rizika i tržišne informacije). Funkcionalni pristup stavlja naglasak na delatnost koji treba da se obavi od pojedinih institucija u marketingu za određene vrste proizvoda. Pristup o kome je reč, je bitan za razumevanje i ocenu marketing sistema kako obavlja svoju funkciju u privredi i društvu. Istovremeno, omogućava da se ocenjuje efikasnost pojedinih funkcija marketinga u preduzeću. Pored toga, ovaj pristup je doprineo afirmaciji marketinga kao samostalne naučne oblasti, a razvio se tek posle predmetnog i institucionalnog pristupa. Pored funkcija koje su ranije navedene, savremenije shvatanje marketinških funkcija obuhvata sledeće poslove i zadatke tj. aktivnosti u domenu marketinga, a to su: istraživanje tržišta, planiranje i razvoj proizvoda, prodaja i distribucija i promocija.

U poslovno-upravljačkom pristupu (menadžment pristup) naglasak je stavljen na poboljšanje uloge marketinga kao poslovne funkcije u preduzeću. Cilj ovog pristupa je poboljšanje procesa odlučivanja u marketingu. On predstavlja primenu teorije upravljanja i odlučivanja na probleme marketinga u preduzeću. Kako se u sadašnjim uslovima poslovanja, marketing odluke donose u uslovima rizika i neizvesnosti akcent se stavlja na informisanje, planiranje, organizovanje i kontrolu. Pristup je bio omogućen razvojem i korišćenjem nauka o ponašanju i kvantitativne analize i njihove primene u marketingu. Posebno se analiziraju uloge izvršavanja rukovođenja i upravljanja, a kao sredstvo za racionalno upravljanje koristi se teorija igara, Bayes-ova teorija igara, Markovljevi lanci, matricni račun linearna i nelinearna programiranja itd. Kod ovog pristupa posebno se analiziraju tzv. „kontrolišući“ (pivoizvod, cena, prodaja i promocija) i „nekontrolišući“ faktori iz okruženja.

Sistemska pristup je način ispitivanja ukupnog fenomena marketinga, posmatrajući njegove delove (podsisteme) i njihov međusobnos jednog sa drugim, naročito u procesima gde se marketing funkcije obavljaju u dinamičkim uslovima (na primer, promena inputa prema outputu). Znači, ovaj pristup posmatra preduzeće kao integralni sistem koji funkcioniše u dinamičkoj sredini.

Sistemska pristup ima u fokusu integralni marketing – koordiniranje napora čitavog preduzeća da se ostvare ciljevi poslovanja. Preduzeće se ne rasčlanjuje na posebne organizacione delove – jedinice, već se posmatra kao ukupan sistem. Svi poslovni delovi treba da su orijentisani prema potrošaču i kako zadovoljiti

njegove potrebe. Kako je marketing sistem otvoren i dinamičan, neophodno je permanentno prilagođavanje promenama u sredini u kojoj preduzeće obavlja svoju delatnost. Za to je potreban razvijen i efikasan sistem informisanja o zbivanjima u sredini u kojoj preduzeće obavlja svoju marketing aktivnost.

Komparativni pristup je pristup novijeg datuma. To je proces poređenja i analize određenih marketing sistema u praksi u više nego jednoj stranoj zemlji na osnovu različitih relevantnih faktora sredine. Osnovni zadatak je identifikovanje i analiza zajedničkog i različitog u koncepcijama sistema i metodologijama koje se koriste u raznim zemljama. Komparativni marketing je imao za pretpostavku međunarodni marketing. Zbog sve većeg značaja uključivanja preduzeća u međunarodnu podelu rada, komparativni marketing je postao jedan od veoma interesantnih pristupa koji dobija na značaju.

Društveni pristup se zasniva na društvenim naukama. Izučava se kako pojedinac u društvu tako i orijentacija na zadovoljenje društvenih potreba. Vršiti se analiza ukupnog međuodnosa društva i marketing strategija. Za dobar broj autora, društveni marketing znači primenu marketing koncepcija i metoda u vanprivrednim delatnostima. Posmatranje i proučavanje sa makro, a ne samo mikro stanovišta sve više dobija na značaju.

U novije vreme – 70 tih godina prošlog veka javio se termin metamarketing, u kome se reč meta kao u metafizici koristi kao u metafizici, i znači iznad, kritički. To je novi pristup koji kritički posmatra i analizira marketing kao posebnu naučnu disciplinu. Metamarketing je spekulativan pristup koji se kritički bavi marketingom kao disciplinom i sa primenom koncepcija i metoda marketinga u privrednim i vanprivrednim disciplinama.

### **3. Razvoj marketing misli**

Razvoj marketing misli je imao svoj evolutivni karakter. Veći broj autora su dali svoj nesebični doprinos stvaranju i razvijanju teorije marketinga. Teorijske osnove marketinga se svakim danom poboljšavaju, postale su kompleksnije i apstraktnije. Vremenski period procesa evolutivnog razvoja odigrao se u 20. veku, a najveći pomak je napravljen u drugoj polovini istog veka.

Prelistavajući i proučavajući literaturu od 1900. godine do današnjih dana, o razvoju marketing misli, dolazi se do zaključka da je

postojala evolucija stanovišta, koncepcija, principa i metoda. U vremenskom periodu od 1900. do 1960. godine preko 100 knjiga koje su pisale o marketingu je štampano samo u SAD.

Neki autori razvoj marketing misli vezuju posredno ili neposredno za razvoj proizvodnih snaga. Prema mišljenju mnogih autora, najviše je doprineo objašnjenju razvoja marketing misli Bartels. koje su dati u objavljenim knjigama i člancima. Prema njegovom saznanju, marketing misao je do sada prošla kroz približno osam izrazitijih perioda razvoja, i to:

- period otkrića od 1900. do 1910. godine
- period konceptualizacije od 1910. do 1920. godine
- period integracije od 1920. do 1930. godine
- period razvoja od 1930. do 1940. godine
- period preispitivanja od 1940. do 1950. godine
- period rekonceptualizacije od 1950. do 1960. godine
- period diferencijacije od 1960. do 1970. godine, i
- period socijalizacije od 1970. do 1980-tih godina.

U periodu otkrića (od 1900-1910. godine) uglavnom dominira marketing kao ideja. Koncepcija marketinga se javila i ime je bilo dato. U nekim poslovnim školama marketing se izučava kao poseban predmet. Dolazi do poteškoća u distribuciji proizvoda u privredi SAD. U nedostatku svojih koncepcija, pozajmljuju se koncepcije iz drugih naučnih oblasti koje su razvijenije – ekonomije, sociologije, psihologije i sl. Dolazi do publikovanja jednog broja radova o marketingu.

Drugi period (od 1910-1920. godine) razvoja marketing misli se odlikuje kristalizacijom mnogih bazičnih koncepcija marketinga. Dolazi do identifikovanja određenih marketing funkcija, a istovremeno se diferenciraju marketing pristupi: predmetni, institucionalni i funkcionalni.

Period integracije (od 1920-1930. godine), ili period konsolidacije vezuje se za pojavu prvih knjiga u kojima su integrisana opšta saznanja o principima marketinga. Pojavila se prva knjiga pod naslovom „Principi marketinga” od Klarka 1921. godine. On je u svojoj knjizi obradio uloga marketinga sa društvenog stanovišta. Do tada se u knjigama uglavnom pisalo o analizama pojedinih roba, dakle, preovladavao je predmetni pristup. Pored toga, dominantna karakteristika ovog perioda razvoja marketing misli i koncepcije je

analiza makro ekonomskih aspekata marketinga, koji neposredno utiču na rukovođenje i upravljanje u preduzeću.

Period razvoja (od 1930-1940. godine), ili period potvrđivanja, obuhvata, delom, veliku ekonomsku krizu karakterističnu po deflaciji, rastu nezaposlenosti, stagnaciji privredne aktivnosti itd. U tim uslovima reafirmiše se funkcionalni i institucionalni pristup izučavanju marketinga. Pojavljuju se novi udžbenici, a primenjuju se i kvantitativne metode istraživanja, te psihologija i sociologija. U tim knjigama, koji posmatraju marketing sa institucionalnog gledišta prvi put se detaljnije i jasnije ukazuju, da pored uobičajenog toka aktivnosti prilikom distribucije robe kroz određeni kanal, postoji i veoma važan obrnuti smer aktivnosti, koji oni posebno obrađuju, u formi povratnih informacija, plaćanja, protoka gotovine, ugovaranja i sl.

Period preispitivanja (od 1940.-1950 godine), vezan u velikoj meri za vreme II svetskog rata, nije bio posebno povoljan za razvoj marketinga. Nova tehničko-tehnološka rešenja nalaze se u žiži interesovanja nauke i privrede, a marketing, bez obzira na stepen praktične primene, konačno poprima karakteristike naučne discipline, što se vidi iz marketinške literature u kojoj se ukazuje na važnost „principa“ i „teorija“ marketinga. Tome posebno doprinose materijali Odbora za definicije Američkog udruženja za marketing (American Marketing Association - AMA) formiranog 1946. godine. U isto vreme, poslovno-upravljački (menadžment) pristup izučavanja i tumačenja marketinga sve više potiskuje ranije pristupe.

U periodu rekonceptualizacije (1950. do 1960. godine) došlo je do izmena i promena klasičnih pristupa marketinga, odnosno do potenciranja socioloških i psiholoških istraživanja, zatim sve veće upotrebe teorije odlučivanja, kvantitativne analize i sl. Istovremeno, učinjeni su napor da se do tada uočeni principi i koncepcije marketinga integrišu u celovitu teoriju marketinga. Posebno karakteristika ovog perioda se ogleda u tome, što se koristi poslovno-upravljački pristup, sa akcentom na donošenju odluka, naročito u domenu proizvoda, kanala prodaje, cene, promocije i lokacije. Ovaj period se zbog toga i naziv periodom teoretisanja.

Period diferencijacije (od 1960. do 1970. godine). U ovom periodu, marketing se, uglavnom, tretira kao vid tehnologije za postizanje ciljeva privrednog subjekta. Napominjemo, da je prvih pedeset godina razvoja marketing misli se, uglavnom, zasnivala na opštoj literaturi. Sve što je tada pisano, odnosilo se na sumiranje

marketing koncepcije, saži manje specijalizovanog znanja, s ciljem da se dođe do najboljeg definisanja opšte teorije marketinga. Knjige iz ove oblasti su pozitivno ocenjivane više zbog svog sadržaja marketinških informacija, nego zbog svog konceptualnog okvira, strukture ili metodologije. Istina, one su ukazale na osnovna načela, principe marketinga.

U kasnijim godinama napori su bili usmereni na specijalizaciju marketing koncepcije. Opet ponovno koncipiranje i definisanje marketinga identifikovalo je nova, izazovna područja istraživanja, koja su doprinela da se dođe do novih saznanja. To je, dalje dovelo do proširenja celokupne koncepcije. Međutim, ova ekspanzija imala je, prevashodno karakter proširenja, a ne uvećavanja, pri čemu je inherentna raznorodnost koncepcije postala očiglednim predmetom specijalizovanih analiza. Zapravo, u tom periodu stvarao se proces diferencijacije.

Diferencijacija po svojoj suštini sadržavala je pojavu novih konceptualnih i metodoloških perspektiva, i na taj način se razmatrao razvoj marketinga. Dolazi do upotrebe novih termina: menadžment, odlučivanje, društveni bihevioristički modeli, struktura i ponašanje privrednih subjekata, ograničenja okruženja, međunarodna tržišta i sl. Sa pojavom novih termina dolazi i do pojave novih knjiga i udžbenika koji zajedno sačinjavaju specijalizovanu literaturu u domenu marketinga.

Treba naglasiti da je inkorporacija novih ideja u opštu stručnu literaturu bila postepena, zbog toga što se nije pojavila sveobuhvatna marketing koncepcija koja bi sve to objedinila u opštu teoriju. U ovom periodu, izdato je nekoliko novih knjiga iz ove oblasti, a pojavila su se i prerađene edicije nekih starih izdanja. Sa druge strane, u nekim knjigama dati su kraći ogledi novih tema, dok su neki integralni tekstovi prikazali marketing iz novih uglova.

Period socijalizacije (od 1970-1980 tih godina), kao poslednji u razvoju marketing misli, nije jednostavno okarakterisati s obzirom na blizinu dekade ali uprkos tome postoje indicije koje jasno determinišu sve jači društveni elemenat u marketing koncepciji. Detalji o tome mogu se naći u specijalizovanoj literaturi pisanoj o društvenom konceptu u marketingu, environmentalizmu i o odnosu marketinga i društva.

Sedamdesete godine se razlikuju po naglašenom socijalnom elementu u marketinškoj misli. Marketing se značajno proširio na sve sfere života u kojima se uopšte bilo kakav vid razmene može pojaviti.



Više se ne radi o razmeni na tradicionalnom, ekonomski shvaćenim tržištima, već se javlja novi fenomen kada se vrši razmena u tzv. „neprofitnoj“, sferi. Zapravo, radi se o podružljavanju odnosno socijalizaciji marketinga. Dakle, razmatra se i istražuje uticaj društva na marketing i obrnuto, uticaj marketinga na društvo.

U marketingu postoji interakcija između učesnika, ali se javlja i tzv. „interfejs“ između marketinga i društva uopšte. Uzimajući u obzir širok i raznolik spektar načina i forme organizovanja poslovnih aktivnosti u preduzećima i institucijama, veliku poteškoću predstavlja strogo razgraničavanje između preduzeća koja prave profit i potpuno neprofitnih organizacija. Suštinska razlika ipak postoji. Ona se ogleda u tome što aktivnosti za stvaranje profita, u slučaju neprofitnih organizacija, ne predstavljaju primarni cilj, već je osnovna svrha sprovođenja njihove realne misije.

Iako marketing ne predstavlja tradicionalni element u funkciji neprofitnih organizacija, usled promena u finansiranju istih, razvilo se interesovanje za prelazak sa koncepcije proizvod/usluga na marketing koncept. Ako se marketing koncept posmatra tradicionalno, onda je on povezan sa konceptima profitabilnosti i obezbeđivanja jedne konkurentne pozicije. Sasvim stoji opravdana dilema oko uloge marketinga u jednoj organizaciji u kojoj profit nije motiv, i gde zadržavanje konkurentne pozicije nije i ne mora biti od primarne važnosti.

Veoma je značajno napomenuti, da je u dobrom broju neprofitnih organizacija zastupljen marketing, ali se takve aktivnosti nazivaju drugim imenom, ili je pak, zastupljena samo neka od aktivnosti marketinga koja je podređena drugoj funkciji. Međutim, kada jedna neprofitna organizacija pruža uslugu, aktivnosti treba da prođu u svaki sloj u njoj, jer samo na taj način ima jednu pravu marketing koncepciju, nasuprot separatnom i kratkoročnom uvođenju pojedinih aktivnosti. Što je veća uključenost osoblja u promovisanje imidža i korporativne kulture organizacije, veća će biti njihova predanost, motivacija i nivo produktivnosti, a korisnici će biti sigurno zadovoljniji.

## 4. Marketing i okruženje

### 4.1. Marketing sredina

Preduzeće ne posluje u vakuumu, već u vrlo promenljivoj okruženju (okolina, sredina). Ono je kreacija njegove sredine. Njegov opstanak, rast i razvoj uslovljeni su stanjem i promenama u sredini u kojoj obavlja svoju delatnost. Zbog toga se nameće preduzeću kao imperativ da stalno prati značajne promene koje se događaju u sredini u kojoj posluje, kako bi se na vreme prilagodio novim uslovima koji karakterišu sredinu.

Promene koje se dešavaju u sredini, stvaraju nove mogućnosti i šanse, dolazi do eliminisanja starih, tako da se marketing sredina stalno menja. Promene do kojih dolazi u sredini mogu biti različite, uzbudljive, frustrirajuće, konfuzne, iritirajuće i osvetavajuće. Promene koje se dešavaju mogu, na jednoj strani da postavljaju temelje celoj industriji, a mogu da preduzeće odvedu u bankrotstvo.

Radi boljeg sagledavanja marketing sredine, preduzeće kontinuirano treba da ocenjuje sve faktore sredine, prvo njihovo prikupljanje, a kasnije analiziranje. Glavni zadatak i cilj ovakvog rada jeste da se shvati kako pojedini činioci deluju na pojedine instrumente, proizvod, cenu, distribuciju i promociju, u sadašnjem i u budućem vremenskom periodu. Praćenje promena u sredini, pomaže da se precizno odredi stanje i položaj pozitivnih mogućnosti, kao što su rast tržišta ili neispunjenje tržišnih potreba.

Promene koje se danas dešavaju su najmoćnija snaga života. Posmatrano istorijski, donosioci odluka nisu mogli ili nisu bili sposobni da shvate njen značaj. Bez obzira na sve teškoće koje prate i koje se dešavaju sa promenama, donosioci odluka ni u kom slučaju ne bi trebali da se prema tim promenama ponašaju nonšalantno, da sa podštavanjem gledaju na njih, ili u krajnjoj liniji da ih ignorišu. Menadžer mora da donosi odluke o marketing varijabilama u sredini koja je opterećena kontinualnom promenom, neizvesnošću i različitim stepenom turbulencije.

Rapidne i iznenadne promene, kao i potpuno neočekivani događaji imaju značajan uticaj na donošenje odluka od strane menadžera. Ovu eru rapidne promene naziva erom diskontinuiteta, dok Toffler sadašnje naziva šokom budućnosti, a Naisbitt sugerise

rapidne promene u našoj sredini koje naziva megatrendovima.

Marketing sredina preduzeća obuhvata skup faktora koji mogu neposredno ili posredno da deluju na uočljiv način na njegove rezultate poslovanja. Dakle, marketing sredina predstavlja skup nekontrolisanih faktora kojima preduzeće mora da prilagodi svoj marketing miks. Važno je napomenuti, da je marketing sredina u stalnom previranju, i na taj način stvara šanse i mogućnosti, odnosno ograničenja i opasnosti.

Činioci sredine utiču na preduzeće, i kroz faktore – inpute, i preko ostvarenih rezultata - outpute. Sredina utiče na to šta ulazi u preduzeće, budući da faktori sredine, kao što je radna snaga sa svojim vrednostima, potrebama i ciljevima rade za njega (preduzeće), ograničeni proizvodni resursi i tehnologija u formi opreme i postupaka, u glavni deo njenog inputa.

U toku procesa proizvodnje dolazi do stvaranja određenih proizvoda, output. On se vraća nazad u sredinu, opet delujući na preduzeće kada se output konzumira, koristi i ocenjuje. Na taj način su preduzeće i njegova sredina nerazdvojni, jer svaka utiče na drugu. Zbog toga je od velike važnosti za svaki privredni subjekt da svoje sredinu istraži, da je upozna i kontinuirano prati promene koje se u njoj dešavaju. Dobro poznavanje sredine je jedan od preduslova za kreiranje uspešne poslovne strategije koja, prema savremenom marketing konceptu, podleže redovnim korekcijama u promenljivoj sredini.

Načelno govoreći, postoje dva pristupa analizi marketing sredine, a na preduzeću je da odluči da li da koristi samo jedan ili oba u različitom stepenu integrisanosti. Prvi pristup je makro pristup ili „spolja-unutra“. Ovaj pristup podrazumeva šire gledanje na marketing sredinu, stavljanje u fokus dugoročnih trendova, stvaranje alternativnih aspekata ili scenarija buduće sredine. Iz takvog posmatranja treba „izvlačiti“ implikacije za postojeću i neposrednu poziciju preduzeća u granama u kojima obavlja svoju delatnost. Drugi pristup je obrnut „unutra-spolja“, ili mikro pristup, koji u fokusu ima posmatranje uže sredine, a naglasak je na tekuća zbivanja u sredini što služi kao baza za prognoziranje buduće sredine. Na toj prognozi se dolazi do implikacija za grane u kojima preduzeće obavlja svoju poslovnu aktivnost.

Elementi sredine u kojoj poslovnu aktivnost obavlja preduzeće mogu se podeliti u dve grupe, u zavisnosti od toga, da li preduzeće

može da faktore kontroliše – interna sredina, (instrumenti marketing miksa), ili da utiče na faktore, ali ne može da ih kontroliše – eksterna sredina. Eksterna sredina se dalje može podeliti na mikro sredinu i makro sredinu. Mikro sredina obuhvata aktere koji se nalaze u neposrednoj sredini preduzeća koji utiču na njenu sposobnost da opslužuje svoje kupce, - naime kupci dobavljači, kupci, posrednici, konkurenti. Makro sredina se sastoji društvenih snaga koje utiču na sve aktere u mikro sredini preduzeća – naime, demografsko-privredna, prirodno-tehnološka, pravno-politička, i društveno-kulturna sredina.

Prema marketing konceptu, svi elementi koji čine sredinu preduzeća smatraju se spoljnim faktorima poslovanja koji su za preduzeće objektivno dati. U interesu je svakog preduzeća da istraži svoje okruženje i da kontinuirano prati, analizira i predviđa promene u okruženju, kako bi se na vreme pripremio da što uspešnije iskoristi sve pogodnosti koje promene donose, odnosno da je u mogućnosti da što više ublaži dejstvo negativnih promena.

U marketing sredini svakog preduzeća nalazi se veliki broj različitih subjekata koji direktno ili indirektno utiču na poslovanje preduzeća i čiji se interesi u većoj ili manjoj meri ukrštaju s interesima preduzeća. Ovi subjekti, uključujući i preduzeće, zavisni su od opšte „klime“ u društvenoj sredini i od snaga društvenog razvoja. Istovremeno, i samo preduzeće predstavlja sredinu, gde radnici obavljaju svoje radne zadatke, ostvarujući u tom procesu i neke svoje ciljeve. Takođe, u savremenom poslovnom okruženju akteri su sve više upućeni jedni na druge, pa postoji određena međuzavisnost, koja se svakim danom povećava. Na preduzeću je da u tom kontekstu izgradi i sačuva što bolje poslovne odnose sa odgovarajućim institucijama, koji imaju uticaj na rezultate poslovanja preduzeća.

## **4.2. Marketing i društvo**

Na osnovu datih stavova o razvoju marketing misli, može se zaključiti, da se marketing dinamično razvijao i kao teorijska i kao praktična disciplina. Marketing mora biti u stanju da se menja, prilagođava, adaptira i modifikuje sa promenama u sredini u kojoj preduzeće obavlja svoju delatnost. S obzirom da je dolazilo do menjanja sredine tokom vremena, tako se transformisao i marketing. Tokom svoje evolucije, marketing je izrastao u ozbiljnu naučnu disciplinu, tako da se, može reći, da je prisutan u svim subjektima privrednog i društvenog života.

Od svog nastanka pa do današnjih dana, a naročito u 70 tim godinama prošlog veka, dolazi do aktivnijeg uključivanja marketinga u procesu razmene, dobijajući široku društvenu dimenziju. Njegovi uspesi i pozitivna iskustva i rešenja, praktičari su počeli da ih koriste počev od političara, sportskih organizacija, vladinih agencija, biblioteka, muzeja, pozorišta itd. Osim toga, marketing je u svom istorijskom razvoju, a i zbog interdisciplinarnosti, sticao sposobnost da se s fragmentacije i analize izdigne na nivo sinteze i generalizacije.

Odavno je prisutna ideja o društvenom marketingu u literaturi. Ona se interpretira, u osnovi na dva načina. Prvo, podrazumeva mogućnost korišćenja marketing koncepta u rešavanju nekih društvenih problema neprivrednog karaktera. Drugo, shvatanje društvenog marketinga odnosi se na veće uvažavanje društvenih konsekvenci marketing odluka i akcija.

Iz novije periodike marketinga, kao što smo već rekli, proizašlo je novo stanovište podružljavanja marketinga. Radi se, naime, o pojmu „megamarketing“. Poznato je, da marketing ima zadatak da svojim ponudama zadovoljavaju potrebe potencijalnih potrošača. Međutim, u nekim situacijama, je neophodno stvoriti dodatne podstreke i pritiske „u pravo vreme i u pravoj meri“ na nepotrošače. Radi se o „trećima“ - vladama, sindikatima, raznim interesnim grupama itd. Naime, primera radi, tržišta koja karakterišu velike ulazne barijere predstavljaju tzv. blokirana ili zaštićena tržišta na koja je teško ući. Pored četiri P-a marketinške strategije - proizvod, cena, mesto i promocija (product, price, place and promotion), u poslednje vreme se rukovodioci moraju dodati još dva „P“, moć i odnose sa javnošću (power, public relations), kako bi omogućila ulazak na takva tržišta. Ovakvo strateško razmišljanje Kotler naziva megamarketingom.

Pojava i afirmacija megamarketinga dovelo je do proširenja obima veština i resursa potrebnih da bi se ušlo i operisalo na određenim tržištima. Sem pripreme i pružanja atraktivnih ponuda kupcima, megamarketing raspolože i mogućnostima za upotrebu podstreka i sankcija, da bi se dobila željena reakcija onih koji postavljaju barijere. Megamarketing se može definisati „kao strateški koordinirana primena ekonomskih, psiholoških, političkih i public relations veština u funkciji obezbeđenja saradnje više strana, a u cilju ulaska ili operisanja na datom tržištu“.

U tesnoj vezi sa konceptom društveni marketing je koncept

ekološkog marketinga. Naime, ekologija se danas shvata kao interdisciplinarna nauka o sistemskim odnosima u sredini. Za marketing je značajan Environmetalizam – organizovani pokret koji izražava brigu građana i društva da se zaštiti čovekova životna sredina. Iz toga proističe, da je zadatak marketinga da utiče na prilagođavanje proizvoda i pakovanja, da bi se što manje zagađivala čovekova okolina. S druge strane, da se što racionalnije koriste ograničeni prirodni izvori. Uopšte se više ne dovodi u sumnju, da će marketing, koliko danas, a naročito sutra, potpuno se posvetiti ekosistemu (ecosistem) odnosno čovekovoј sredini.

Uloga marketinga je da doprinese privrednom razvoju, ali bez ugrožavanja životne sredine. Rast nije dobar po svaku cenu. Na marketingu je da ukaže na načine ponovnog korišćenja nekih materijala (posebno plastične ambalaže), koji su već bili u upotrebi, i da doprinese da dođe do obnavljanja izvora, gde je to moguće. Ova akcija je dvosmernog karaktera: da se otklone ili smanje uzroci problema sredine, i da se otklone štete koje su već na određenim sektorima nastale.

Humana funkcija marketinga obeležena je podruštvljavanjem, odnosno raspravama o društvenoj odgovornosti marketinga, tj. unošenjem etičkih merila i normi u merenje efikasnosti marketinga. Prošla su vremena kada se na marketing gledalo kao na sredstvo za „zgrtanje“ profita, nego kao na neminovnost, koja može iz korena učiniti da život bude sadržajni, bogatiji i lepši.

Društvena koncepcija marketinga obavezuje marketare da utvrde potrebe, želje i interese ciljnih tržišta u svim organizacijama – profitabilnim i neprofitabilnim, i da na odgovarajući način zadovolji potrošače korisnike i društvo, efikasnije od svojih konkurenata. Takođe, pri usklađivanju svojih marketing –politika obezbede ispunjenje tri zahteva, i to: profite preduzeća, zadovoljenje želje potrošača i društvene interese.

### **4.3. Pojam vrste marketing okruženja**

Marketing okruženje se odnosi na sve organizacije koje funkcionišu u određenom okruženju. Pod marketing okruženjem podrazumevamo sve nekontralabilne sile koje okružuju svako preduzeće i njih menadžeri uopšte ne mogu ili vrlo malo mogu kontrolisati na kratki rok. Poslednjih decenija desile su se promene u marketing okruženju kao

npr. kompjuteri koji su promenili mnoge aspekte našeg života, i došlo je do progressa u nauci, medivini i dr., značajno se promenila uloga žene i braka u društvu, došlo je do raspada bivše SFRJ, došlo je do većih promena u svetskoj politici (raspao se SSSR, ujedinile se dve Nemačke, rasturen je Varšavski pakt itd.). sve faktore okruženja delimo na eksterno i interno okruženje. Eksterno okruženje se deli na makro i mikro okruženje. Pod eksternim makrookruženjem podrazumevamo društvene sile koje utiču na svaku organizaciju (demografske, ekonomske, tehnološke, kulturne, političke i dr.). eksternomikrookruženje obuhvata tržište, kupce, snabdevače, konkurenciju, javnost, marketing posrednike i dr.

### **4.3.1. Značaj marketing okruženja**

Značaj marketing okruženja je veoma veliki za svako preduzeće. Sve perspektive preduzeća, resursi, šanse i problemi su uslovljeni od strane okruženja koje je iz godine u godinu sve promenljivije. Posebno veliki značaj imaju dva područja: planiranje i razvoj proizvoda ili usluga i strateško planiranje. Preduzeće mora posebnu pažnju usmeriti usavršavanju postojećih i razvoju novih proizvoda. Na planiranje i razvoj proizvoda utiče niz faktora koje je lako predvideti – demografski (broj, dinamika i struktura stanovništva, starosne grupe); ekonomski (kamatna stopa, zarade); geografski (raspoređenost kupaca po geografskim područjima) i faktori koje je teško predvideti (kulturne promene, tehnološki razvoj, zakonske i vladine kontrole). Strateško planiranje se vrši pod jakim uticajem nekoliko nekontralabilnih faktora pri izboru ciljnih tržišta i razvoju marketing miksa.

### **4.3.2. Eksterno makrookruženje**

Sve faktore eksternom makrookruženja možemo podeliti na: fizičko okruženje, konkurencija, političko i pravno okruženje, ekonomski faktori, tehnološki faktori, socijalno i kulturno okruženje.

Fizičko okruženje se sastoji od prirodnih izvora: prirodnog bogatstva u sirovinama, mineralima, bogatstva flore i faune itd. veliki uticaj iz prirodnog okruženja na marketing ima klima. Logično je da je veća prodaja kišobrana u kišovitim krajevima nego u pustinji i da se zimska oprema više prodaje u severnoj Evropi, nego u južnoj. Poznato je da klima uslovljava period kada se šta kupuje. Naravno da se kupači kostimi neće prodavati u zimskom periodu ili skije u letnjem periodu. Za to uvek postoji pravo vreme u godini. Izdvojićemo neke elemente koji su značajni, a to su: mesto, topografija, klima, prirodni resursi.

Pitanja koja su važna svima, a naročito poslovnim ljudima i marketingu jesu osnovni podaci o nekoj zemlji, npr. gde se ona nalazi, ime glavnog grada, koje su zemlje sa kojima se graniči, po čemu je poznata, koji su njeni ostali veći gradovi itd. Mesto je izuzetno važan faktor u pogledu broja političkih i ekonomskih veza jednog naroda, koje s druge strane mogu uticati na radnje neke kompanije.

U topografiju spadaju karakteristike zemljišta. Planine, poljane, pustinje i voda mogu značajno uticati na proizvodnju. Planine su prepreka koje sprečavaju razmenu, dok ravnice olakšavaju. Npr. put preko Himalaja je veoma naporan, pa se prevoz između Kine i Indije lakše obavlja preko mora ili vazduha, nego zemljom. Pustinje i tropske šume su neplodne i polusušne regije, a pošto se bez vode ne može zamisliti život, koncentracija postoji, npr. u Egiptu jer postoji vodosnabdevanje. Tropske kišne šume mogu biti velika prepreka i utiču na marketing. Oštra klima i loše zemljište u kotlinama Amazona, Jugoistočnoj Aziji i Kongu dovodi do toga da su ove šume slabo naseljene. Za menadžere je značajna veća gustina naseljenosti, jer su u tom slučaju povoljni uslovi za proizvodnju, moguće je zaposliti više radnika.

Koliko je klima bitna govore činjenice i podaci o naseljenosti. Tamo gde je oštra klima naseljenost je manja, a gde je klima prijatnija naseljenost je veća. Klima utiče na ljudski i ekonomski razvoj. Najveći ekonomski i intelektualni razvoj dešava se u umerenim, blagim klimatskim uslovima. Klimatske razlike mogu uticati i na proizvode, npr. motori sa unutrašnjim sagorevanjem funkcionišu u umerenoj klimi, da bi funkcionisali u tropskim predelima neophodno je dodatno hlađenje, podmazivanje i sl.

Prirodni izvori, sama reč kaže da je to nešto što nam priroda obezbeđuje, a vezuje se za zemlju, vodu, atmosferu i slično. Odnosi se, takođe na naftu, a poznato je da su arapski izvoznici najveći izvoznici nafte. Velika količina nafte se nalazi u stenama Kolorada u SAD. Kina ima ogromne rezerve nafte, a takođe i bivši SSSR, samo ne onoliko koliko ima Saudijska Arabija.

Izgradnja autoputeva, tunela, mostova, mogu biti veoma značajni za poslovne ljude jer se na taj način smanjuje vreme potrebno za prevoz. Autoput je omogućio brzu isporuku od Londona do Moskve koja sada traje samo nekoliko dana, umesto nekoliko meseci brodom, ili od Londona do Pariza skelom ili vozom za sedam sati, a pošto je izgrađen tunel, vožnja traje tri sata.



Svako preduzeće na tržištu je suočeno sa brojnim konkurentima. Konkurencija predstavlja rivalstvo među firmama. Konkurent je rival koji na tržištu nastoji da nadigra svoje protivnike putem cena, kvaliteta, dizajna proizvoda, pakovanja vremena isporuke, promocije i drugih marketing varijabli. Konkurentska borba se najčešće vodi oko cena i zauzimanja boljeg položaja na tržištu. Ljudi u marketingu moraju konstantno pratiti rad svojih konkurenata i stalno smišljati neke novine kako bi i dalje ostali uspešni. To je zaista težak zadatak jer je broj konkurentskih firmi iz dana u dan sve veći.

Političko okruženje utiče na marketing tako što politika može da zabrani izvoz nekih proizvoda u određene zemlje, zatim da zahteva da proizvod ima tačno propisan sadržaj, ili da od proizvođača cigareta mogu zahtevati da svaka kutija sadrži upozorenje o štetnosti pušenja, zatim može zabraniti proizvodnju, npr. nuklearnog oružja i slično. Državni, republički i lokalni zakoni regulišu marketing aktivnosti i treba da imaju stabilan, dugoročni uticaj na marketinšku strategiju. Zakoni o pakovanju, etiketama, zatim odluke o sigurnosti proizvoda služe da bi zaštitili kupce, a za njihovo nepridržavanje firma može biti kažnjena.

Na području ekonomskog okruženja danas se prate hiljade raznih faktora koji utiču na nivo tražnje. Jedno od najvećih otkrića XX veka, bez koga je nemoguće oceniti dostignuća, privrede su svakako bruto nacionalni proizvod i bruto domaći proizvod. Bruto nacionalni proizvod meri vrednost svih dobara i usluga koje proizvode stanovnici ili korporacije, a bruto domaći proizvod vrednost koju proizvode radnici. Ekonomski faktori kao što su stopa inflacije, kamatna stopa, raspoloživi dohodak i dr. utiču na potrošače i na njihovu volju šta će da kupuju. Inflacija pokazuje rast opšteg nivoa cena dobara i usluga. Kamatna stopa je cena koja se plaća za pozajmljena finansijska sredstva na određeno vreme. Raspoloživi dohodak su ukupna lična primanja stanovništva, umanjena za zakonske i druge obaveze. Nezaposlenost je takođe veliki problem sa kojim se suočava privreda, a visoka nezaposlenost znači niži životni standard i socijalne konflikte u društvu.

Tehnološka grupa faktora je od velikog značaja za marketare. Nauka predstavlja znanje, a tehnologija primenu tog znanja. Da je tako, govori i činjenica da se vakcinom sprečavaju bolesti, a vakcina je stvar tehnologije. U ovu grupu faktora ubrajamo naučna otkrića, rastući značaj tehničkog progressa, automatizaciju proizvodnje i prodaje, informatiku, robotiku, medicinski i biološki proces i dr. Danas je naročito značajan internet koji korisnicima pruža razne informacije i uspostavlja komunikaciju sa kupcima, dobavljačima u drugim zemljama, veoma brzo, u svako doba dana i noći. Radi se o milionima ljudi kojima je upotreba

interneta postala uobičajena stvar. Integracija kompjutera, televizije, telefona, menja načine poslovanja, pa se menadžeri moraju prilagoditi tim promenama kako bi ostvarili prednost i nadmašili konkurente.

Kultura se ne odnosi samo na umetnost, klasičnu muziku, književnost, već i na društvene institucije, vrednosti, ponašanja. Kultura podrazumeva sve ono što učimo tokom svog života (npr. kulturno ponašanje, izražavanje), što znači da se kultura uči, odnosno da nije urođena. Socijalno i kulturno okruženje se sastoji od faktora kao što su: kvalitet života, uloga žene, stavovi prema fizičkoj sposobnosti i hrani, stilovima života, a posebno ćemo izdvojiti društvene vrednosti, uverenje, jezik, kulturni simboli i etnocentrizam.

Društvene vrednosti govore o tome šta je dobro, ispravno, pa tako od svog okruženja učimo da nije dobro da se laže ili krade. Izdvojićemo sledeće društvene vrednosti: sloboda, dostignuća i uspeh, radna etika, jednakost, patriotizam, individualna odgovornost i samopouzdanje. Sloboda se odnosi na ponašanje pojedinca onako kako hoće. Dostignuća ka višem životnom standardu poboljšavaju kvalitet života. Radna etika znači da se rad veoma ceni i da se vredni ljudi nagrađuju za svoj rad. Jednakost znači da su svi ljudi jednaki i tako ih treba tretirati. Patriotizam se odnosi na neke zemlje i ljude koji su ponosni što žive u njoj. Individualna odgovornost i samopouzdanje se odnosi na ljude koji cene svoja dela i koji rade na usavršavanju sebe kao individue.

Uverenje je ubeđenje, odnosno ono u šta verujemo, bilo da je ispravno ili ne, ali utiče na naše ponašanje. Npr. uverenje žena da je karijera važnija od posvećivanja pažnje porodici, deci. Napušta se tradicionalni pogled na muško-žensku ulogu u porodici, poslove, rekreaciju i druga područja. Današnje su žene zainteresovane za rad, ali i za slobodno vreme koje bi posvetili porodici, prijateljima itd. Ipak, uverenja su različita zavisno od kulture.

Svi moraju biti svesni koliko je važan i kolika je vrednost jezika uopšte. Različita jezička tumačenja dovela su do brojnih grešaka u marketingu. Npr. reči koje se koriste u jednoj zemlji mogu imati sasvim različito značenje i smisao u drugoj zemlji. Gestovi se takođe mogu pogrešno shvatiti. Zbog toga je identifikacija njihovog značenja često veoma teška, složena i vrlo relativno pouzdana.

Kulturni simboli odnose se na mišljenja članova društva da na primer bela boja predstavlja čistotu, a negde drugde, pak žalost. U nekim zemljama crna boja predstavlja žalost ili npr. bik simbolizuje snagu itd. Ovi simboli mogu uticati na ponašanje i stavove potrošača. Da se i

kulturni simboli mogu pogrešno tumačiti govori primer da je na olimpijskim igrama „Coca-Cola“ predstavila zastave svih učesnika na plastičnim čašama koje su se kasnije našle u kanti za otpatke, što nisu dobro prihvatili Afrika i Azija koji nacionalne simbole smatraju svetinjama.

Egocentrizam predstavlja favorizovanje sopstvene kulture, odnosno shvatanje da je ona najbolja od svih kultura. Ljudi su etnocentrični i to dovodi do pogrešnog razumevanja strane kulture i marketinga. Ljudi koji rade u stranim zemljama mogu da koriste etnocentrizam ako misle da je njihova domaća strategija bolja od konkurentske. Ipak, Amerikanci misle da ljudi iz drugih zemalja obavljaju poslove kao oni što obavljaju, mada je to redak slučaj, pošto odmah do izražaja dođe nerazumevanje kulturnih vrednosti. Marketari moraju izbeći takve kulturne različitosti, kontrolisati uticaj spoljašnjih faktora, da bi svojim marketing strategijama ostali u centru.

### **4.3.3. Eksterno mikrookruženje**

Najvažniji faktori eksternog mikrookruženja su: tržište, kupci, snabdevači, marketing posrednici i javnost.

Tržište podrazumeva fizičko mesto gde se sastaju kupci i prodavci da bi razmenili svoje robe i usluge. Sa geografskog stanovišta tržište je lokalno, regionalno, nacionalno, međunarodno i svetsko. Vremenom je došlo do razvoja komunikacija koje su omogućile povezivanje lokalnog tržišta u veća tržišta. Regionalno se odnosi na određeni region, nacionalno na teritoriju čitave zemlje, međunarodna tržišta predstavljaju teritorije pojedinih drugih zemalja ili grupa zemalja, a svetsko tržište se odnosi na ceo svet. Sa stanovišta roba koje se na njemu prodaju i kupuju, tržišta delimo na tržišta kafe, šećera, odeće itd. svako tržište ima svoju strukturu, koja se sastoji iz tržišnih subjekata (kupci, prodavci, špediteri, maloprodavci, veleprodavci) i tržišnih veza između tih subjekata.

Kupci kupuju proizvode da bi zadovoljili svoje potrebe. Čovek oseća potrebu za hranom, obućom, odećom, odmorom itd. Pod nazivom potreba često se susreću želje, motivi itd. zadatak marketinga je zadovoljenje potreba kupaca. Kupac želi da zadovolji nastalu želju. Na primer ukoliko ima potrebu za televizorom, pre donošenja definitivne odluke o kupovini određenog tipa televizora, on će se raspitati o uslovima kupovine, posetiće prodavnice televizora itd. odluka o kupovini se sastoji iz čitavog niza odluka: odluka o proizvodu, o marki proizvoda, o količini, o ceni, o načinu plaćanja itd. Zadatak marketing stručnjaka

jeste da procene verovatne odluke koje će doneti budući kupci na bazi poznavanja ponašanja kupaca.

Preduzeće, naravno, ne može prodati proizvod ukoliko ga nije proizvelo ili kupilo. Zato snabdevanje sa proizvodom postaje od izuzetnog značaja za marketing svakog preduzeća. Dva ključna pitanja su: da li jedan ili više snabdevača? Prednost nabavke kod više snabdevača jeste korišćenje konkurentskih odnosa među snabdevačima, što onemogućuje njihovo monopolno ponašanje. Ako se opredelimo za jednog snabdevača, on se može monopolno ponašati i ucenjivati nas. Drugo pitanje je da li se opredeljujemo za snabdevače – trgovce koji se bave prometom. Naravno, direktne nabavke od proizvođača mnogo su jeftinije u odnosu na nabavke preko trgovine, i to je njihova velika prednost.

Marketing posrednici su nezavisne poslovne organizacije koje direktno pomažu tok proizvoda između preduzeća i tržišta putem prodaje, promocije, distribucije i davanja marketing informacija. Možemo ih svrstati u dve grupe: preprodavci – trgovina na veliko i malo; i sve organizacije koje učestvuju u procesu razmene roba, a to su transportne organizacije, skladišta, finansijske organizacije i druge. Svi marketing posrednici deluju između preduzeća i njihovih kupaca na tržištu, kao i između preduzeća i njihovih snabdevača na tržištu.

Javnost je bilo koja grupa ljudi koja ima sadašnji ili budući interes, ili uticaj na sposobnost preduzeća da ostvaruju svoje ciljeve. Postoji sedam tipova javnosti: finansijska javnost (banke, osiguravajući zavodi), mediji (novine, radio, TV), vlada (razni zakoni, uredbi koji se odnose na bezbednost proizvoda), akcije građana (organizacije za zaštitu čovekove okoline), lokalna javnost (razne organizacije lokalne vlasti), opšta javnost (želja preduzeća da razvije svoj opšti imidž u javnosti) i interna javnost (radnici, službenici, menadžeri).

#### **4.3.4. Interno okruženje**

Na marketing strategiju i marketing program preduzeća ne utiču samo eksterni, već i interni faktori okruženja koji su srećom kontrolabilnog karaktera, što znači da ih menadžment može kontrolisati. Interno okruženje preduzeća deli se na: nemarketinške resurse, kao što su proizvodne, finansijske i kadrovske sposobnosti preduzeća. Okruženje unutar poslovne funkcije marketinga obuhvata njene kadrove i njihovu stručnost, saradnju i koordinaciju rada između organizacionih delova unutar sektora marketinga (npr. mogu nastati konflikti između prodajnog osoblja).

## 4.4. Marketing strategije u toku životnog ciklusa tržišta

Razvoj tržišta polazi od četiri faze:

- nastanak
- rast
- zrelost
- opadanje.

Pre formiranja tržišta postoji kao latentno – skriveno tržište. Vrsta tržišta u kome su preferencije potrošača ravnopravno zastupljene naziva se tržište difuzne preferencije. Optimalan proizvod za ovakvo tržište prema Kotleru (2000) ima tri mogućnosti:

- novi proizvod može biti namenjen da zadovolji preferencije jednog od više delova tržišta – strategija pojedinačne niše,
- dva ili više proizvoda mogu biti istovremeno lansirani da zauzmu dva ili više delova tržišta – strategija multiplikovane, višestruke niše,
- novi proizvod može biti stvoren za središnje tržište – strategija masovnog tržišta.

Posle lansiranja proizvoda, počinje faza nastanka tržišta.

Ako je prodaja novog proizvoda zadovoljavajuća, nove organizacije će ući na tržište započinjući fazu rasta tržišta. Ukoliko je prva organizacija zauzela centar, druga ima tri mogućnosti:

- može postaviti svoju marku u jedan od delova – strategija pojedinačne niše,
- može postaviti svoju marku pored prvog konkurenta – strategija masovnog tržišta,
- može lansirati dva ili više proizvoda na osvojene delove tržišta – strategija višestruke niše.

Konkurenti pokrivaju i usluđuju sve glavne tržišne segmente i tržište ulazi u fazu zrelosti. Kada razvoj tržišta opada tržište se deli na manje segmente i pojavljuje se velika fragmentacija tržišta. Fragmentaciju tržišta često sledi konsolidacija tržišta, što je uzrokovano pojavom novog atributa koje tržište traži. Zrela tržišta se kreću između fragmentacije i konsolidacije. Fragmentacija nastaje zbog konkurencije, a konsolidacija zbog inovacije.

Tržišnja za postojećim proizvodima će početi da opada i tržište će ući u fazu opadanja. Do ovoga će doći ukoliko se smanji potreba za određenim proizvodima ili će pak nova tehnologija zameniti staru. Stara tehnologija će na kraju nestati i nastaće novi životni ciklus.

# IV Upravljanje marketingom

## 1. Proces upravljanja marketingom

Savremena koncepcija marketinga traži i zahteva objedinjavanje, sinhronizaciju i koordinaciju aktivnosti koje se odnose na poslovanje preduzeća. Sve marketing aktivnosti treba da doprinesu efikasnosti privređivanja, odnosno zadovoljavanje potrebe potrošača, privrede i društva. Iz napred iznetog proizilazi, da je marketing takvo upravljanje i rukovođenje organizacijom, koje obezbeđuje adekvatnu valorizaciju i simbiozu tržišnih, ekonomskih i širih društvenih interesa. Takođe, u samoj biti marketinga leži blagovremena sposobnost prilagođavanja nastalim promenama i zahtevima društva i tržišta. Zbog te pozitivne činjenice, marketing se smatra jednim od instrumenata podesnih za sprovođenje potrebnih strukturnih promena.

Ako bi definisali upravljanje marketingom moćemo da kaćemo da je to proces kojim se pokreće i usmerava marketing aktivnost u cilju zadovoljenja potreba građana kao potrošaća, privrede i društva u proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti. To je dinamićki proces, jer se menjaju uslovi, kako u privredi tako i u preduzeću, te je neophodno prilagođavati aktivnosti marketinga kao poslovne funkcije promenjenim uslovima sredine i novim ciljevima poslovanja.

Upravljanje marketing aktivnostima je stalni proces, koji se deli na:

- planiranje,
- organizovanje, i
- kontrolu.

Planiranje je prva faza procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o ciljevima, politikama, strategijama, planovima i programima marketing aktivnosti.

Organizovanje je faza procesa upravljanja marketing aktivnostima u kojoj se stvara organizaciona struktura i organizuje neposredna aktivnost marketing sektora.

Kontrola je faza u kojoj se meri ostvarivanje planskih odluka (ciljeva, politika, strategija programa i planova) i efikasnost organizacije i preduzimaju korektivne akcije u organizaciji i funkcionisanju marketing sektora preduzeća.

Proces upravljanja marketingom odvija se kontinuelno. Planskim odlukama se usmerava marketing aktivnost, organizovanjem se marketing sektor osposobljava da efikasno ostvari planske odluke, a kontrola ustanovljava rezultate, koji su ostvareni preduzetim akcijama na osnovu planskih odluka. Upravljanje marketingom je efikasno kada sve tri faze procesa upravljanja teku kontinuelno. Proces upravljanja marketingom treba postaviti tako da pojedine faze daju sinergetski efekat, da se uzajamno dopunjuju i potpomažu. Planske odluke bez efikasne organizacije neće biti sprovedene u život. Samo na osnovu kontrole marketing aktivnosti moguće je ustanoviti uzroke koji onemogućavaju ili smanjuju efikasnost preduzeća u ostvarenju planskih odluka.

Proces upravljanja marketing aktivnosti sadrži analizu tržišnih mogućnosti (postojećeg ili potencijalnog tržišta), formulisanje ciljeva koji se žele ostvariti na tržištu, iznalaženje optimalne kombinacije marketing miksa i alociranje faktora proizvodnje na odabrane pravce akcija, stvaranje efikasne organizacione strukture koja će sprovesti programe i planove na tržištu, permanentnu kontrolu ostvarenih rezultata marketing aktivnosti i preispitivanje racionalnosti preduzetih akcija na tržištu.

Da sve aktivnosti u preduzeću budu fokusirane na ciljno tržište, kao i da se obezbedi isporuka vrednosti za potrošače, što za posledicu ima njihovu satisfakciju i lojalnost proizvodima i uslugama, odgovornost leži na marketing menadžmentu. Zbog toga se pred njim postavlja zadatak da iskoristi sve povoljne mogućnosti u sredini, i na taj način otkloni sve barijere i zapreke, kako bi došlo do uspešne razmene. Pri tome, pretpostavka uspeha je pronalaženje takve ponude (kombinacija instrumenata marketing miksa), koja će izazvati očekivano reagovanje tržišta.

Pored toga, potrebno je uvažavati koncept sinergije – ponuda preduzeća (kombinacija instrumenata marketinga) koja treba da se posmatra kao sistem koji kombinuje delove koji su u međusobnoj dinamičkoj interakciji. Sinergija može biti pozitivna – kada odgovarajuća kombinacija instrumenata marketinga u ponudi vodi dodatnoj efektivnosti i efikasnosti ili obema. Negativna sinergija se ostvaruje u onom slučaju, kada kombinacija instrumenata u ponudi ima zajednički rezultat koji daje manje efektivan i efikasan marketing output, nego što bi on bio prostim zbirom instrumenata. Neutralna sinergija je u onom slučaju, kada kombinacija instrumenata u ponudi ne dovodi do zajedničkog efekta koji utiče na marketing output,



odnosno ostvarivanje ciljeva poslovanja.

Po pravilu, proces upravljanja marketingom podrazumeva identifikovanje tržišnih mogućnosti, njihovu usklađenost sa preduzećem i stvaranje programa akcija da se iskoristi distinktivna kompetetnost, radi stvaranja relativno trajne konkurentne prednosti na tržištu.

U vezi sa marketing kompetentnosti, postoji mišljenje da ih ima tri nivoa. Prvi nivo je da se reaguje na izražene potrebe i zahteve potrošača. Taj nivo Kotler naziva responzivnim ili reagujućim marketingom, što predstavlja osnovu marketinga kao poslovne koncepcije. Drugi je anticipativni marketing i zadatak mu je bolje sagledavanje i razumevanje tržišnih zbivanja i tendencija. Ovaj nivo kompetentnosti omogućava preduzeću da se unapred prilagođava događajima koji će se tek deseti. I poslednji, treći nivo kompetentnosti u kreativnom marketingu je takva situacija kada je preduzeće u stanju da kreira nešto što se eksplicitno ne traži na tržištu ili nešto o čemu se još ne razmišlja. Taj nivo kompetentnosti omogućava da se tržište stvara, a ne samo izlazi u susret već postojećem tržištu.

Rezultat procesa upravljanja marketingom treba da bude ostvarenje ciljeva poslovanja preduzeća. Navodi se korišćenje metoda dodatne ekonomske vrednosti (DEV).

To je metod procene performansi poslovanja putem analize dobiti i troškova korišćenja kapitala.  $DEV = \text{neto dobit (troškovi kapitala} \times \text{angažovani kapital)}$ . Neto dobit je dobit posle oporezivanja. Pozitivna strana metoda je što akcentira neophodnost uzimanja u obzir korišćenog kapitala za obavljanje marketing aktivnosti.

Inače, dodatna vrednost se može povećati na sledeće načine:

- povećati dobit snižavajući troškove ili povećati prihod bez korišćenja više kapitala,
- investirati u proizvode ili usluge sa velikim prilivom na kapital – što treba da bude orijentacija svih marketing strategija,
- sniziti troškove kapitala putem većeg racija ili odnosa pozajmljenog u odnosu na sopstveni kapital ili smanjenjem rizika poslovnog portfolija preduzeća,
- koristiti manje kapitala mnoga preduzeća su poboljšavala svoje performanse drastično boljim korišćenjem postojeće raspoložive aktive i postajuće manje kapitalno intenzivnim u svome poslovanju.

Upravljanje marketing aktivnosti ima za cilj povećanje stepena efikasnosti zadovoljenja identifikovanih potreba na tržištu, nego što su to u stanju da učine drugi oblici ili vidovi poslovnog upravljanja (bez primene marketing koncepta). Jer, upravljanje marketingom je upravljanje procesom promena kako u sredini odnosno okruženju, tako i u samoj organizaciji koja (primenjujući marketing) doživljava određene transformacije.

## 2. Upravljanje tržišnom

Kako smo već ranije izneli, delovanje marketing sredine na upravljanje marketingom može biti pozitivno ili negativno, dok je neutralno delovanje sporadično, u određenom vremenskom periodu. Proces upravljanja marketing aktivnostima je stalan proces, i on predstavlja uspostavljanje balansa između mogućnosti preduzeća i potreba građana kao potrošača, privrede i društva. Da bi se zadovoljile potrebe potrošača, neophodno je, pre svega, identifikovati tržišne segmente, izmeriti tržišni potencijal, kao i potencijal prodaje za proizvode i usluge preduzeća, i izabrati tržišne segmente, koji su ustvari osnovni cilj marketing aktivnosti preduzeća.

Kao što je poznato, program aktivnosti preduzeća utvrđuje se prilikom njegovog osnivanja, ali on nije jednom zauvek dat, nije statičke prirode. Menja se i prilagođava kako se menjaju potrebe potrošača, privrede i društva. Potrebe se manifestuju kao tržišna na tržištu, i one mogu da rastu, stagniraju ili opadaju, s tim što je dobar deo tržišne za proizvodima i uslugama podložan konjunkturalnim oscilacijama, i na domaćem i na međunarodnom tržištu. U tom kontekstu, na preduzeću je da nađe uravnotežen program marketing aktivnosti, koji zavisi od mogućnosti preduzeća, ali i od tržišne.

Osnovna suština zadatka marketinga jeste da utiče na nivo, vreme i kompoziciju tržišne, da bi se ostvarili ciljevi preduzeća. Naime, zadatak marketinga je da oblikuje tržišnu sa kojom se suočava preduzeće. Ono nastoji da uskladi tržišnu sa svojim mogućnostima. Usklađivanje može biti na kratak i na dugi rok. Na kratak rok, preduzeće ulaže napore da tržišnu prilagodi svojim mogućnostima, a na dugi rok svoje mogućnosti tržišni. Kako je tržišna dinamička kategorija, pomenuti proces je bez kraja.

Budući da uloga marketinga zavisi od stanja tržišne Kotler analizira sledeće moguće situacije:

- Negativna tražnja. Tržište je u stanju negativne tražnje ako veći dio tržišta ne voli proizvod ili ako čak plaća određenu cenu da bi ga izbegao. Ljudi se negativno odnose prema tražnji za cepljenjem, zubarskim uslugama, operacijama krvnih žila i tući. Poslodavci ispoljavaju negativnu tražnju za radnike, bivše kašnjenike i alkoholičare. Zadatak je marketinga da analizira zašto tržište ne voli proizvod i može li program marketinga novim dizajnom proizvoda, nižim cenama i pozitivnijom promocijom izmeniti mišljenje i stavove tržišta.
- Nema tražnje. Ciljni potrošači mogu biti nezainteresovani ili indiferentni prema proizvodu. Tako poljoprivrednici mogu biti nezainteresovani za novi način obrađivanja zemlje, a studenti na koledžima mogu biti nezainteresovani za kurseve stranog jezika. Zadatak je marketinga da pronađe puteve spajanja korisnosti proizvoda s ličnim prirodnim potrebama i interesima određenog lica.
- Latentna tražnja. Mnogi potrošači mogu da imaju značajne potrebe koje se ne mogu zadovoljiti postojećim proizvodima. Uloga marketinga je da izmeni veličinu potencijalnog tržišta i isporuči proizvode i usluge koje zadovoljavaju tražnju.
- Opadajuća tražnja. Svako preduzeće, pre ili kasnije za jedan broj proizvoda iz svog proizvodnog programa, susreće se sa opadanjem tražnje. Kod ove tražnje, uloga marketinga je da se identifikuju razlozi za opadanje tražnje, kao i to da li se tražnja može povećati na novim ciljnim tržištima.
- Neregularna tražnja. Radi se o sezonskoj tražnji i uopšte fluktuirajuća tražnja. Sugeriraju se sinhronizovani marketing kojim se utiče na izmenu načina ispoljavanja tražnje izmenom programa marketing aktivnosti.
- Puna tražnja. U realizaciji proizvoda, preduzeće je zadovoljno sa obimom prodaje, pa je na njemu da održi postojeći nivo tražnje.
- Prekomerna tražnja. To je slučaj kada preduzeća ne mogu da je podmire. Sugeriraju se tzv. demarketing, odnosno da se tražnja smanji makar u kraćem periodu vremena. Takođe, može se ići i na selektivni marketing, odnosno da se smanju tražnja na jednom delu tržišta.
- Nezdrava tražnja. Uglavnom se odnosi na proizvode gde se nastoji da se ograničava tražnja (duvan, alkohol i sl). Da bi došlo do destimulirajuće tražnje, ide se na više cene takvih proizvoda, zabrana prodaja proizvoda deci ili licima mlađim od određenog broja godina i sl.

### 3. Globalno tržište

Najtraženiji trend današnjeg poslovanja jeste rastuća globalizacija tržišta roba i usluga širom sveta. Opšte usmeravanje kompanija svih vrsta u pravcu internacionalnih tržišta rezultiralo je nastanak većeg broja tržišta proizvoda, koja su po dometu pre globalna ili regionalna nego domaća. Tržišta koja su nekada bila ograničena nacionalnim prostorima sada su dobila međunarodne dimenzije.

Trend ka globalizaciji nije se ograničio samo na prerađivačke delatnosti, nego je proširen i na druge industrijske grane, kao što su uslužne delatnosti i maloprodaja. Sve razvijene komunikacije i sve češća putovanja izvan nacionalnih granica doprineli su nastanku globalnih tržišnih segmenata sa ličnim potrebama i interesima širom sveta.

Evans i Berman (1997) ističu pitanja koja treba razmotriti pri odlučivanju na koja inostrana tržišta treba ući:

- Da li postoje sličnosti u kulturama između inostrane zemlje (tržišta) i domaće zemlje (tržišta)? Koliko su važna?
- Da li postoji sličnost u jeziku između inostrane i domaće zemlje? Koliko su važne?
- Da li je životni standard u inostranoj zemlji konzistentan sa proizvodima i uslugama koje bi organizacija ponudila?
- Da li je tehnologija na inostranom tržištu pogodna za poslovanje organizacije? Da li je pogodna infrastruktura zemlje?
- Koliko je veliko inostrano tržište za proizvode i usluge koje bi organizacija ponudila? Da li je u porastu? Koliki je regionalni potencijal?
- Da li ima dovoljno obučenih radnika u inostranoj zemlji?
- Da li su mediji pogodni za marketing aktivnosti organizacije?
- Koji je nivo konkurencije na inostranom tržištu?
- Sa kakvim bi se vladinim restrikcijama organizacija mogla suočiti na inostranom tržištu?
- Koliko je stabilna valuta i vlada na inostranom tržištu?
- Da li je ukupna poslovna klima u inostranoj zemlji pogodna za organizaciju?

Pri odlučivanju na koliko tržišta treba ući, prema Evansu i Bermanu (1997), postavljaju se pitanja:

- Kakva je raspoloživost resursa organizacije?
- Koliko inostranih tržišta bi zaposleni u organizaciji mogli da usluže?
- Koliko se razlikuju inostrana tržišta? Kolika je njihova geografska blizina?
- Kakvi su rezultati od ekonomije obima na osnovu regionalnog ili globalnog poslovanja?
- Koji su uvozni aranžmani mogući?
- Koliko je jaka konkurencija na domaćem tržištu organizacije?

Organizacija treba da posluje u manjem broju zemalja kada:

- su troškovi tržišnog ulaza i kontrole visoki
- su troškovi adaptacije proizvoda i komunikacije visoki
- su stanovništvo, visina prihoda i rast veliki u određenim zemljama
- dominantne inostrane organizacije mogu uspostaviti velike barijere pri ulasku.

Atraktivnost zemlje zavisi od proizvoda, geografskog područja, prihoda i stanovništva, političke klime i drugih faktora.

Kada organizacija jednom odluči da nastupi u određenoj zemlji mora da odredi najbolji način ulaska. Mogući su:

- izvoz – indirektan, kooperativan i direktan
- ugovorni sporazumi – licence, franšizing, ugovorna proizvodnja, zajednička ulaganja
- direktne investicije – kupovina postojećih organizacija i osnivanje novih.

Svaka uspešna strategija obuhvata određene obaveze, rizike, kontrolu i profitni potencijal

### **3.1. Odnos marketinga i ostalih funkcija u preduzeću**

Marketing preko svoje integralne funkcije istraživanja tržišta omogućuje finansijskoj službi da oceni rentabilnost određenog projekta. Marketing sektor se ne zalaže za smanjenje troškova po svaku cenu, za razliku od finansija. Zato je neophodno kordinirati ove dve funkcije.

Nabavku treba koordinirati sa nagoveštajima od strane marketing informacionog sistema kako bi se pri svakom poremećaju na tržištu

pravovremeno reagovalo. Izuzetno je bitno da se ne narušava proizvodna sposobnost preduzeća, njegov imidž i položaj.

Što se tiče odnosa sa proizvodnjom treba napomenuti da marketing uvek insistira na širokoj lepezi proizvoda koji bi zadovoljili različite kategorije kupaca. Proizvodnja insistira na proizvodnom programu koji bi bio relevantno jednostavan za realizaciju.

Istraživanjem i razvojem novih proizvoda te značajnih tehnoloških otkrića preduzeće nastoji da održi korak s vremenom i konkurencijom, a s druge strane marketing treba da doprinese stvaranju tržišta za nove proizvode. Može se zaključiti da saradnja ove dve funkcije predstavlja vitalan interes celog preduzeća, u koliko ono želi stalni rast i razvoj u složenim uslovima privređivanja.

Bitno je stalno održavanje kontakata između marketinga i ostalih poslovnih funkcija, kao i način na koji se razrešavaju konflikti koji se u međusobnoj saradnji mogu javiti.

#### **4. Tržište**

Istraživanje tržišta je primena naučnih metoda u procesu prikupljanja, obrade i interpretacije informacija vezanih za sve čimbenike tržišta: proizvođače, potrošače, trgovinu i konkurenciju. Pružanje relevantnih informacija osnovni je cilj istraživanja zbog toga informacije dobijene istraživanjem tržišta moraju biti objektivne, iscrpne i pravovremene.

Na istraživanje tržišta postavljaju se veoma odgovorni zadaci, prvenstveno jasna slika željenih ciljeva, poznavanje metodologije donošenja poslovnih odluka, kao i znanstvenih metoda istraživanja. Istraživanje tržišta je aktivnost koja zahteva vrlo često mnogo sredstava, educiran i kvalitetan kadar, te brižljivu pripremu za sam proces istraživanja. Savremene metode istraživanja zahtevaju timsku aktivnost stručnjaka raznih profila.

Aktivnosti istraživanja i poznavanja tržišta pružaju kvalitetne odluke donosiocima marketing odluka. Preduzeća koja posluju po principima marketing koncepcije neprekidno istražuju i prate nastale promene u okruženju. Marketing odluke kao najslabije odluke u poslovanju preduzeća zahtevaju veliki fond informacija iz tržišnog okruženja koje može dobiti samo istraživanjem tržišta.

Kvantiteta informacija dobijenih u samom procesu istraživanja ne određuje i njegov kvalitet. Samo kvalitetne informacije su temelj za donošenje ispravnih poslovnih odluka. Kvalitetno istraživanje tržišta preduslov je za izradu kvalitetnog plana kao temeljnog plana poslovnih aktivnosti preduzeća u kvantitativnim i kvalitativnim oblicima. Financijsko ulaganje u kvalitetno istraživanje tržišta je daleko manje od štete koja bi mogla nastati ako ono ne bi bilo obavljeno kvalitetno.

#### **4.1. Svrha i pojam istraživanja tržišta**

Poznato je da preduzeće svoje osnovne ciljeve ostvaruje na tržištu kroz zadovoljavanje potreba društva uz ostvarivanje vlastitog dohotka. Ukoliko preduzeće posluje po načelima marketing koncepcije, mora poznavati svoje tržište, mišljenja svojih potrošača, svoje potencijalno tržište, konkurentsko tržište kao i sve promene koje se na tržištu događaju.

Jedan od naših teoretičara Dr. A Bazala, ovako definira istraživanje tržišta:

„Istraživanje tržišta je prikupljanje, registriranje i analiziranje svih problema u vezi s tržištem (odnosno u vezi s odnosom između proizvoda – usluga i potrošača, tj. kupaca) u cilju određivanja prošlih, postojećih, mogućih i budućih potrošača odnosno kupaca.“

Da bismo mogli izvesti predviđanja prilika na tržištu i predviđanje prodaje, istraživanje tržišta kao disciplina koristi se naučnim metodama, otkriva, proučava i analizira faktore koji utiču na formiranje potrebe, potražnje i potrošnje.

Postoje dva pristupa postupka u istraživanju tržišta:

- Makroekonomski i
- Mikroekonomski

Makroekonomskim istraživanjem tržišta utvrđuju se globalna kretanja na nacionalnom tržištu, a ujedno su i podloga za mikroekonomska istraživanja koja se odnose na istraživanja ponude i potražnje određenog konkretnog proizvoda.

Istraživanje tržišta ima kvantitativnu i kvalitativnu komponentu. Zadatak kvantitativnog istraživanja jeste da utvrdi količinu proizvoda koju tržište može apsorbirati. Ovim istraživanjem dobijamo informacije o potrebama, potražnji i veličini tržišta za određeni proizvod.

Kvalitativno istraživanje utvrđuje razloge koji navode potrošača da neku robu kupuje ili ne kupuje. Informacije koje dobijamo ovim istraživanjem ukazuju motive kupovine, želje i zadovoljstvo potrošača za određenim proizvodima.

Istraživanjem tržišta dobijaju se informacijske podloge za donošenje kvalitetnih marketing odluka. Kako je ranije navedeno, odlučivanje u preduzeću predstavlja veoma složen proces.

Ta složenost posebno je vidljiva u oblasti marketinga, gde veliki broj faktora utiče na donošenje odluka, a većina faktora nije merljiva. Velik broj faktora specijalno onih koji su vezani za tržište prisutno je i takve su prirode, da preduzeće na njih ne može značajno uticati. Posledice marketing odluka vidljive su u efikasnosti poslovanja celog preduzeća, a ne samo u sektoru marketinga. Okruženje je u stalnim promenama što povećava složenost marketing odluka, zato se kvalitet marketinških odluka može povećati samo povećanjem kvaliteta informacija. Osnovni zadatak istraživanja tržišta je upravo osiguranje kvalitetnih informacija za donosiocima odluka. Istovremeno istraživanje tržišta predstavlja jednu od funkcija marketinga čiji je osnovni zadatak osigurati potrebne informacije u tri osnovne međusobno povezane oblasti i to:

1. u oblasti istraživanja subjekta tržišta
2. u oblasti istraživanja instrumenata marketinga
3. u oblasti istraživanja politike marketinga

Sve ciljeve marketinga preduzeće može ostvariti samo poznavajući subjekte tržišta tj. potrošača, trgovinu i konkurenciju. U okviru određene strategije marketinga, istraživanje instrumenata marketinga omogućava utvrđivanje njihove optimalne kombinacije.

Zaključujemo da je istraživanje tržišta sigurno jedna od najznačajnijih funkcija marketinga. Preduzeće koje posluje na marketinškim principima mora raspolagati informacijama o svim zbivanjima na tržištu. Samo poslovnim odlukama koje su donete na osnovi informacija dobijenih istraživanjem tržišta mogu osigurati rentabilnost poslovanja na duži rok, što ukazuje da ciljevi istraživanja tržišta moraju biti jasni ne samo nosiocima pojedinih odluka, već i svim činionicima u određenom poslovnom procesu.



## 4.2. Proces istraživanja tržišta

Kada se u preduzeću pojavi konkretan marketing problem o kojem treba doneti odluku, a informacijska podloga s kojom se raspoložive nije dovoljna da bi se donijela racionalna odluka, pristupa se istraživanju tržišta.

Dr. F. Rocco ukazuje na elemente koje mora sadržati zahtev za istraživanje tržišta:

1. opis problema kako bi se uočili motivi za pokretanje zahteva
2. opis svrhe istraživanja prema mišljenju u potrebama organa koji pokreću istraživanje
3. posebna specifikacija važnih pokazatelja u koje se želi dobiti uvid
4. objašnjenja odluka koje će se doneti na temelju rezultata istraživanja
5. određivanje termina do kada odluke treba da budu donete i rok do kojeg rezultati istraživanja moraju biti podneti

Proces istraživanja tržišta deli se na tri faze:

- pripremna faza
- istraživanje
- primena istraživanja

Faze procesa istraživanja tržišta:

- Definisavanje problema i ciljeva istraživanja
- Određivanje izvora podataka i vrste istraživanja
- Određivanje metoda i obrazaca za prikupljanje podataka
- Određivanje vrste uzorka i prikupljanje primarnih podataka
- Analiza podataka i interpretacija rezultata
- Sastavljanje izveštaja

Dalje se još deli na: analizu situacije, neformalno istraživanje, plan istraživanja, prikupljanje i registrovanje podataka, obradu i analizu te interpretaciju.

Metodološka proces istraživanja započinje inicijativom, odnosno zahtevom za istraživanjem kao pripremnom fazom. Definisavanje problema je najvažniji i najteži zadatak u celokupnom istraživanju. U praksi se događa da preduzeće u stvari ne zna što treba istražiti. Analiza situacije

omogućava objektivizaciju i uočavanje problema koji treba detaljno istražiti. Za analizu situacije informacijsku podlogu sačinjavaju izvori kao što su posebna dokumentacija poduzeća i razne stručne publikacije.

Da bismo uspešno definisali problem, potrebno je provesti neformalno istraživanje, koje omogućava da se stekne bolji uvid u sam problem, te da se postavi hipoteza koju će praktično istraživanje potvrditi ili oboriti. Obično neformalno istraživanje obuhvaća razgovore s kupcima, rukovodiocima, ekspertima, distributerima i svima onima koji učestvuju u postavljanju hipoteze.

Ako smo uspeli oceniti uzroke pojava, započeli smo time centralnu fazu procesa određivanja problema. Sekundarni izvori podataka pomažu u pravilnom definisanju problema i mogu olakšati izbor potrebnih metoda istraživanja. Uloga rukovodioca marketinga i istraživača čvrsto je u vezi definisanja problema.

Ako posmatramo opadanje prodaje u preduzeću saznali bi smo simptom, ali ne i problem. Dijagnosticiranjem postojećeg stanja uz neformalno istraživanje dolazi se do osnovnog uzroka i ocene, te formulacije samog problema. U ovom slučaju to može biti istraživanje politike cena, kanala distribucije promocije proizvoda, što ukazuje na da jedan marketing problem može zahtevati istraživanje u više pravaca.

Dr. F. Rocco navodi ove elemente plana istraživanja:

- definiranje ciljeva istraživanja
- razgraničenje istraživanja
- utvrđivanje osnovnih izvora podataka
- izbor i radna metoda prikupljanja
- organizacija istraživanja
- terminski plan istraživanja
- plan troškova

Definiranje ciljeva istraživanja je jasno postavljanje zadataka koje istraživanje treba zadovoljiti. Ciljevi istraživanja mogu biti opšti i posebni, a moraju se precizno definisati. Što su ciljevi bolje definisani, to je istraživanje konkretnije. Ciljevi se zasnivaju na hipotezama. Ciljevi istraživanja i njihova važnost za donosioca marketing odluke, odabrane metode prikupljanja i analize podataka, određuju broj i kvalitet stručnjaka koji će raditi na istraživanju. Razgraničenje ciljeva je: Vremensko, prostorno i predmetno.

Izvori podataka utvrđuju se planom istraživanja. Oni mogu biti sekundarni i primarni. Sekundarni podaci najčešće se koriste kod preliminarnih istraživanja (podaci o poduzeću, statistički podaci itd.) dok se primarni podaci prikupljaju metodom istraživanja (anketa, upitnik), odnosno na terenu.

Eksterne metode su najpouzdaniji izvor informacije. Pored razrade metoda skupljanja primarnih podataka potrebno je definisati i tehnike njihova prikupljanja, a to su:

- Posebno ispitivanje
- Posmatranje
- Ispitivanje putem panela

Postavljenom organizacijom istraživanja utvrđuju se nosioci zadataka, te se vrši raspored kadrova unutar istraživačkog tima. Dinamika i rokovi izvršenja pojedinih operacija utvrđuju se planom. Vreme donošenja marketing odluke odlučuje do kada se treba izvesti istraživanje.

Sve gore navedene aktivnosti procesa istraživanja su troškovi koji se na bazi predkalkulacija planiraju te se ocenjuje visina sredstava potrebnih za istraživanje. Planom istraživanja postavlja se logičan raspored akcija u istraživanju, metode i vreme istraživanja. Loše izračen plan rezultira i loše obavljenim istraživanjem od kojeg donosioci marketing odluka nemaju nikakve koristi.

### **4.3. Obrada, analiza i interpretacija podataka**

Sve prikupljene podatke je potrebno logički prekontrolisati kako bi se eventualne greške smanjile na minimum. Pritom vršimo grupiranje, eventualno kodiranje i tabeliranje podataka. Klasifikacija podataka može biti kvantitativna, vremenska i prostorna. Nadalje, vršimo tabeliranje podataka koje omogućava istraživaču da uoči odnose između grupa podataka. Obično se podaci u tabelama prikazuju u procentima, te se zatim statistički obrađuju. Po završenom sledi obrade podataka moguće ih je lakše analizirati. Kod prikupljanja podataka istraživač koristi jednostavnije statističke metode proseka i procenat. Prilikom istraživanja tržišta obično se koristi metoda uzoraka, pa je potrebno utvrditi da li su odnosi između grupa podataka rezultat slučaja ili su zaista karakteristični.

Istraživač se pri tome služi statističkim metodama. Samo objašnjavanje uzroka ustanovljenih karakterističnih odnosa između grupa podataka izvodi se:

- grafičkim prikazivanjem
- ukrštenim tabeliranjem
- i upotrebom koleracijske i regresijske analize

Kod analitičkog procesa postoje dva aspekta – mehanički i kreativan. Mehanički se sastoji od primene matematičkih i statističkih metoda, a kreativan aspekt je primena znanja, logike i imaginacije u interpretaciji rezultata. Kod interpretacije rezultata Dr. F. Rocco navodi dva glavna zahteva:

1. Upotrebu čvrstih logičkih argumenata koji se zasnivaju na činjenicama da bi se došlo do preporuke
2. Formiranje takve preporuke da bi se ona mogla provesti u delo

Sastavljanje izveštaja je sinteza svih aktivnosti na području istraživanja nekog problema. Njegov je zadatak da zainteresovane faktore upozna s relevantnim problemima datim u određenim uslovima.

Dr. A. Bazala navodi tačke tipičnog izveštaja:

- Uvod
- Naslovna strana
- Sadržaj
- Uvod i predgovor
- Opis problema i ciljevi istraživanja
- Kratak opis primenjenih metoda i postupaka
- Glavne karakteristike i način izbora uzorka
- Opše primedbe u pogledu reprezentativnosti uzorka i pouzdanosti rezultata celog istraživanja s obzirom na njegove ciljeve i troškove

Predmet istraživanja treba precizno definiati, navesti vreme i prostor na koji se ono odnosi. Jasno se moraju i definisati ciljevi. Potrebno je navesti i trajanje istraživanja, kao i imena učesnika u istraživanju. Prezentiranje rezultata istraživanja je centralni deo izveštaja. Rezultati moraju biti jasno prikazani, a moguće je upotrebiti i tabele, slike i grafikone. Rezultati se ne smeju dati preopširno, ali ne preusko.

Dr. A. Bazala navodi kako iznositi rezultate:

- postepeno tumačenje rezultata svakog važenijeg odseka istraživanja
- dokumentiranje svakog od tih rezultata

- upozorenje i objašnjenje posebno značajnih činjenica, ideja i eventualnih slutnji
- predlozi, saveti ili sugestije, ukoliko se traže ili se sami nameću

#### **4.4. Klasifikacija metoda**

Postavlja se pitanje koje metode se upotrebljavaju u naučno – istraživačkom procesu? To zavisi od discipline čiji predmet istražujemo. Kada je reč o marketingu onda sve naučne metode, pomoću kojih istražujemo problem, možemo podeliti u dve osnovne grupe:

1. Opšte (Osnovne) metode
2. Posebne (Specijalne) metode

- Metode za istraživanje tržišta
- Metode za istraživanje ostalih elemenata marketinga ( proizvod, potražnja...)

Uopšte metode, koje služe ne samo za istraživanje problema marketinga nego i drugih naučnih disciplina ubrajamo: analitičku, sintetičku, induktivnu, deduktivnu, komparativnu, deskriptivnu, genetičku, racionalnu, empiričku i dijalektičku metodu.

U posebne metode ubrajamo one metode koje su imanentne naučnoj disciplini. Postoji mnogo načina klasifikacije posebnih metoda marketinga. Uglavnom bi se mogli navesti sledeći kriterijumi za klasificiranje metoda marketinga:

- 1) Faze istraživačkog procesa
- 2) Izvor prikupljanja podataka
- 3) Stupanj naučno – istraživačkog rada
- 4) Numeričnost ili nenumeričnost metoda
- 5) Funkcije marketinga i područja istraživanja
- 6) Ostali kriterijumi

##### **4.4.1. Klasifikacija metoda marketinga s obzirom na faze istraživačkog procesa**

Tri osnovne faze istraživačkog procesa:

1. prikupljanje podataka
2. obrada podataka
3. prezentiranje rezultata i zaključivanje na osnovu obrađenih podataka

F. Rocco klasificira metode marketinga ovako:

- 1) Metode prikupljanja podataka i informacija
  - Interna metoda ( za prikupljanje sekundarnih podataka )
  - Eksterne metode ( za prikupljanje primarnih podataka )
    1. Metoda promatranja
    2. Metoda ispitivanja
    3. Eksperimentalna i laboratorijska metoda
- 2) Metode analiziranja rezultata
 

Metoda analize, sinteze, apstrakcije, konkretizacije, generalizacije, specijalizacije, indukcije i dedukcije.

#### **4.4.2. Klasifikacija metoda marketinga s obzirom na izvore prikupljanja podataka**

Prema dr Babanu postoje u osnovi dva načina prikupljanja podataka:

- 1) Interni način
  - Prikupljanje podataka u odnosnoj organizaciji udruženog rada, čije tržište istražujemo
  - Prikupljanje podataka slučajnog karaktera (podaci iz kojih stoji autoritete državnog organa)
  - Podaci neslužbenog karaktera (podaci iz dnevne štampe, časopisa, televizije i radija)
- 2) Eksterni način

Prikupljanje podataka na terenu pomoću anketa, intervjua i slično.

#### **4.5. Vrste metoda**

Metode koje se upotrebljavaju u istraživanju tržišta proizlaze iz interdisciplinarnosti u istraživanju tržišta. Mi se kod toga služimo metodama koje su poznate iz dosadašnje upotrebe u okviru ekonomskih nauka. Tako će se služimo metodama vezanim uz upotrebu sociologije i psihologije. Posebno se služimo primenom kvantitativnih metoda.

Ako počemo od načina prikupljanja podataka, tada u suštini postoje:

- Metode prikupljanja sekundarnih podataka i
- Metode prikupljanja primarnih podataka

Nama međutim nije zadatak da u okviru istraživanja tržišta prikupljamo podatke, već da naučnim metodama dođemo do određenih saznanja. Prema tome objedinjavanje ovih zadataka (prikupljanje podataka i njihova analiza) na neki način determiniraju sadržaj, naziv i podjelu metoda istraživanja. Polazeći, dakle od načina prikupljanja

podataka, sadržaja i naučnog postupka mi u istraživanju određenog marketing problema moramo odrediti i metod rada.

#### **4.5.1. Metod posmatranja**

Metodom posmatranja istražuje se sadašnjost, a donekle i prošlost i to beleženjem pojedinih podataka. Ti „zabeleženi“ podaci osvetljavaju ono što se događa ili što se dogodilo. Osnova te metode je kao što i sam naziv kaže, posmatranje i beleženje onoga što se u toku posmatranja događa. Jedan od jasnih primera za tu metodu je postupak kojim se odredilo postavljanje benzinskih stanica na jednom autoputu. Metodom posmatranja se konstatovalo gde je najveća frekvencija vozila i na tome mestu se izgradila benzinska stanica. Podaci treba da budu primarni a od istraživača se traži da prvi primete i zapišu podatke.

#### **4.5.2. Metod ispitivanja**

Osnovne karakteristike su da se u bilo kojoj formi postavljaju pitanja, pa dobijenim odgovorima dolazimo do određenih podataka. Možemo doći i do kvantitativnih podataka međutim težište je na dobijanju kvalitativnih podataka. Razlikujemo ispitivanje s obzirom na sadržaj (o činjenicama, o namerama, o mišljenju, o pobudama) te s obzirom na način ispitivanja (Preliminarno ili Neformalno ispitivanje, Obaveštenost mnenja, Sondaža i to poštom, telefonom, neposrednim intervjuiranjem ili panelom (grupno ispitivanje), Psihološka ispitivanja).

##### **4.4.2.1. Preliminarno ili Neformalno ispitivanje**

Potrebno je da je provedeno po nekom sistemu i takvo ispitivanje prolazi kroz ove faze:

- Formuliramo svrhu ispitivanja, rečima ili pitanjima obuhvatamo faktore koji mogu uticati na predmet ispitivanja odnosno istraživanja
- Upoznajemo izvore informacija
- Ispitujemo osobe za koje smatramo da su nam potrebne kao izvor informacija
- Zapisujemo sve momente koje smo uočili prilikom ispitivanja odnosno razgovora

#### **4.4.2.2. Obaveštenost mnjenja**

3 glavne etape:

- 1) Prethodno proučavanje činjenica
- 2) Prethodno ispitivanje raznih vidova problema do kojih se došlo na prethodni način
- 3) Sinteza dobijenih rezultata



## V Marketing informacijski sistemi (MIS)

### 1. Izazovi koji stoje pred službom marketinga

Informacijski sistem (IS) marketinga podržava integralni pristup svim marketinškim aktivnostima preduzeća i proizvodi veliki broj informacija o kupcima i tržištu. Aktivnosti koje čine marketing kao poslovnu funkciju su brojne, raznovrsne i međusobno povezane. Marketinško odeljenje preduzeća mora utvrditi postojanje tržišta, veličinu, specifičnost i navike kupovine koje na njemu vladaju. Na osnovu informacija do kojih se tom prilikom dolazi, odeljenje za istraživanje i razvoj kreira najbolji mogući proizvod za ciljno tržište. Marketing odeljenje potom mora odrediti cenu, distribuciju i plan promocije za lansiranje datog proizvoda. Na kraju, ono prati rezultate preduzetih aktivnosti i preduzima korektivne mere, ukoliko je to potrebno. Na taj način, marketing aktivnosti počinju pre pojave proizvoda i nastavljaju se dugo nakon njegove prodaje, prateći stalno šta se događa na tržištu i neprestano tražeći puteve za povećanje zadovoljenja potreba potrošača. Da bi svaki deo marketing mozaika ispunio svoj zadatak i bio adekvatno uklopljen u jedinstvenu celinu, potrebne su marketing informacije i adekvatan marketing informacijski sistem (MIS). Za prognoziranje uslova u kojima će se preduzeće naći u budućnosti potrebne su velike količine informacija. Poslovna vizija preduzeća, obim događaja, kratko vreme za donošenje odluka i potreba da se u svakoj situaciji donese najbolje moguće rešenje, povećavaju informacione potrebe menadžera i podstiču primenu informacionih sistema. Jedan od zadataka IS marketing menadžmenta jeste da svede rizik na najmanju moguću meru da će donositi pogrešne odluke. MIS (marketing informacijski sistem) se definiše kao sistematsko i kontinualno prikupljanje, analiza i prezentiranje podataka za donošenje marketing odluka. Marketing 90-ih godina potencira uspostavljanje i održavanje tesnih i dugoročnih relacija sa kupcima, stavljajući kupce u središte svojih poslovnih odluka, prilagođavajući im se i nastojeći da zadovolji sve njihove potrebe. Prikupljanjem podataka o kupcima i tržištu stvaraju se uslovi za usavršavanje tehnika prodaje i marketinga, a samim tim i strateškog pozicioniranja usluge. Složene poštanske usluge zasnovane na savremenim informacionim tehnologijama dovode do tržišnih promena, jer nove usluge mogu da se plasiraju na potpuno nova tržišta, da supstituišu postojeća ili da penetrišu postojeća tržišta. U odnosima Pošte sa komitentima ili korisnicima usluga dolazi do izražaja stvaranje dodatne vrednosti tj. način na koji će Pošta diferencirati svoju ponudu od konkurenata. Preko nove poštanske tehnologije, uspostavlja se direktna veza sa marketing menadžmentom koji obezbeđuje upravljanje

marketinškim aktivnostima i na čijim informacijama se zasniva poslovno odlučivanje. Projektovanje i primena MIS-a predstavlja, dakle, značajni kriterijum stvaranja diferentne prednosti i aktivnog učešća Pošte na tržištu. Model marketing informacionog sistema predstavlja osnovu za upravljanje marketinškim aktivnostima u preduzeću. Ulazne informacije prikupljene iz eksternih i internih izvora posredstvom MIS-a usmeravaju se ka specifičnim nosiocima procesa odlučivanja, a zatim ugrađene u posebne marketinške aktivnosti i odluke vraćaju se nazad na tržište. Osnovna svrha uvođenja MIS-a u preduzeće, je da se obezbedi osnova za racionalno donošenje odluka u marketingu. Sastoji se od pet komponenti: ljudi, hardvera, softvera, postupaka i podataka. Ovi elementi su međusobno povezani i nalaze se u interakciji koja ima za cilj prikupljanje, razvrstavanje, analizu, procenu i distribuciju informacija.

## 2. Marketing informacioni sistem (MIS)

U marketing sistemu informacije se mogu obezbediti na osnovna tri načina :

- kupovina informacija
- pribavljanjem preko službe za istraživanje tržišta i
- pribavljanjem putem organizovanja MIS-a

MIS smatramo organizacionom celinom čiji je zadatak da osposobi marketing sistem za konstruktivnu ulogu u procesu reprodukcije, prikupljanjem, obradom, čuvanjem i distribucijom potrebnih informacija, na način koji unapređuje kvalitet poslovnog procesa. Savremeni MIS u osnovi ima elektronsku obradu podataka, sastoji se od hardvera, softvera, baze podataka, banke modela, postupaka i ljudi koji rade u sistemu.

Dobro projektovani marketing informacioni sistem omogućuje:

- efikasnost u donošenju poslovnih odluka
- razmatranje alternativnih mogućnosti
- efikasnije alociranje sredstava radi postizanja marketing ciljeva
- pravovremeni dotur informacija
- bolje rezultate kroz bolje planiranje i kontrolu itd.

Marketing informacioni sistem ne može da:

- zameni sposobnost rasuđivanja menadžera
- da obezbedi sve informacije koje su menadžeru potrebne
- bude uspešan bez upravljačkog samopouzdanja
- bude uspešan bez upravljanja podrškom
- bude uspešan bez adekvatne odgovornosti da se upravlja potrebama

Postoje tri toka marketing informacija:

- tok marketing informacija iz okruženja preduzeća ka preduzeću
- tok informacija između različitih organizacionih delova unutar preduzeća, to su interne marketing informacije
- tok informacija iz preduzeća ka okruženju marketing komunikacija

Cilj marketing informacionog sistema je da pretvori podatke do kojih u korisne informacije, koje će se koristiti za donošenje poslovnih odluka. Marketing informacioni sistem se zasniva na četiri posebna sistema za prikupljanje informacija:

- sistem internog marketing izveštavanja
- sistem marketing obaveštavanja
- sistem marketing istraživanja i
- analitički marketing sistem

Da bi uspešno obavljao svoju funkciju, marketing informacioni sistem treba da poseduje adekvatnu strukturu. Većina autora smatraju glavnim delovima MIS-a:

- banku podataka
- banku metoda

Informacije u MIS-u se mogu klasifikovati na razne načine:

- istorijske informacije
- informacije iz tekućeg poslovanja
- informacije za donošenje strateških odluka

Ulazni tok informacija obuhvata statičke podatke, tajne informacije drugih preduzeća, razna mišljenja. Znači preduzeće se trudi da na bilo koji način pribavi informacije koje se tretiraju kao poslovne tajne.

Informacije koje kruže preduzećem prikupljene su uglavnom od strane marketinga, koji se putem rukovodstva bori za tržište protiv

konkurenata. Svrha prikupljenih informacija je da pomognu organima u preduzeću da izaberu najpovoljniju marketing strategiju koja će efikasno sprovoditi.

Određeni uticaj imaju i eksterne informacije (od preduzeća ka okruženju) koje preduzeće plasira uglavnom putem sredstava privredne propagande.

## **2.1. Od „nervnog centra“ do informacionog sistema**

Prvi model marketinškog informacionog sistema je formulisao guru modernog marketinga, profesor Filip Kotler, 1966. godine. On je koristio termin „marketinški nervni centar“, odnosno centar za marketinške informacije i analize, da bi opisao ovu novu jedinicu u sklopu marketinga. Kotler je identifikovao tri glavna toka marketinških informacija. To su: ulazni, unutrašnji i izlazni informacioni tok. Ulazni informacioni tok predstavlja izvor marketinških saznanja o zbivanjima u okruženju preduzeća. Čine ga informacije koje teku iz okruženja ka preduzeću, kao što su i informacije o namerama konkurenata, informacije o opštim ekonomskim kretanjima, geografskoj disperziji i kupovnoj moći kupaca i dr. Podaci koji cirkulišu unutar preduzeća obrazuju unutrašnji informacioni tok. Formiraju ga, kako informacije iz spoljašnjih izvora, tako i one koje su interno generisane, kao što su one iz računovodstvenog sektora, proizvodnje (npr. o kapacitetu proizvodnje) i drugih organizacionih jedinica preduzeća. Na kraju je, izlazni informacioni tok ili tok tržišnog (marketinškog) komuniciranja koji čine informacije koje teku od preduzeća ka okruženju, putem proizvoda, cena, kanala prodaje i promocijnih aktivnosti.

## **2.2. MIS kao komparativna prednost firme**

Model marketing informacionog sistema predstavlja osnovu za upravljanje marketinškim aktivnostima u preduzeću. Ulazne informacije prikupljene iz eksternih i internih izvora posredstvom MIS-a usmeravaju se ka specifičnim nosiocima procesa odlučivanja, a zatim ugrađene u posebne marketinške aktivnosti i odluke vraćaju se nazad na tržište. U tržišnim uslovima privredovanja, od preduzeća se zahteva da svoju misiju ostvaruje na zadovoljstvo korisnika njegovih proizvoda i usluga. U skladu sa tim, uspeh potrošača i iste zadovoljava bolje od svojih konkurenata. Marketing informacioni sistem se nalazi između okruženja, u kojem su sadržane šanse i opasnosti, i menadžera, koji na bazi podataka o stanju i uticaju faktora iz eksterne sredine i informacija o internim

mogućnostima, preduzimaju odgovarajuće marketing aktivnosti. Upravo zahvaljujući dobro razvijenom MIS-u, koji predstavlja čvorišnu tačku u kojoj se ukrštaju informacije iz različitih izvora, preduzeće je u mogućnosti da na anticipirane potrebe odgovori brže i kvalitetnije od konkurencije i po tom osnovu ostvari profit.

Imajući u vidu kompleksnost i obuhvatnost marketing odluka, veoma je teško predvideti količinu i vrstu informacija koja je za njihovo donošenje potrebna. Marketari često raspolažu velikom količinom nerelevantnih i malim brojem korisnih informacija. Dešava se da se podaci gomilaju na nekom mestu u preduzeću i ne koriste se za ono čemu su namenjeni ili se ne raspoređuju tamo gde su potrebni. Da bi se ovi problemi prevazišli, marketing menadžeri moraju pri koncipiranju MIS-a odrediti kakve outpute (informacije) žele da dobiju, pre nego što donesu odluku o inputima (podacima koji se uz pomoć MIS-a transformišu na relevantne informacije).

Uspešan MIS se ne može pravilno razvijati, već mora biti planski organizovan u skladu sa organizacionom strukturom marketing sektora i samog preduzeća. S obzirom na uobičajene otpore zaposlenih na svaku promenu organizacionog statusa quo, treba izvršiti edukaciju u cilju prihvatanja jednog savremenog MIS-a i brojnih pozitivnih efekata koje on u pogledu informisanosti o svetu marketinga donosi. Pritom se mora imati u vidu da se on ne postavlja jednom zauvek, već se menja sa promenama u samoj organizaciji i njenom okruženju. Može se reći da ne postoji jedan univerzalno primenljiv model MIS-a, već se on mora koncipirati za svako preduzeće posebno.

Marketinški informacioni sistem doprinosi većoj efektivnosti i efikasnosti marketinga kao poslovne funkcije i preduzeća u celini. Ukoliko je dobro postavljen, on obezbeđuje veću proizvodnju informacija u jedinici vremena, kao i bržu cirkulaciju podataka kroz preduzeće. Svako u hijerarhijskoj strukturi dobija one informacije koje su mu potrebne za odluke iz njegovog domena. MIS omogućava da se ostvari isti nivo zadovoljenja informatičkih potreba uz manje troškove informisanja. Velikim i decentralizovanim preduzećima pomaže da se informacije rasute po manjim organizacionim delovima grupišu u smislenu celinu. Zahvaljujući MIS-u preduzeće brže prepoznaje trendove u marketing okolini, potencijalne opasnosti svodi na minimum, maksimalno koristi prilike koje mu se ukazuju, brže reaguje na zbivanja u marketing sredini i po tom osnovu povećava svoj profit.

## 2.3. Komponente marketing informacionih sistema

Model MIS-a predstavlja kompleksan sistem sastavljen od sledećih podsistema:

- Marketing menadžment
- Interfejs ka postojećem informacionom sistemu
- Marketinške baze podataka (Databaze marketing)
- Sistem za podršku u odlučivanju.

Dobra informacija omogućava uspešnu marketinšku akciju. Upravljanje marketingom u tom kontekstu predstavlja aktivnost obrade informacija. Analitički posmatrano sistem marketing menadžmenta može se raščlaniti na sledeće pod sisteme: analizu i planiranje, primenu i kontrolu.

Marketing informacioni sistem čine četiri osnovne komponente:

- 1) Sistem internih izveštaja ili interni računovodstveni sistem vrši izveštavanje o narudžbinama, ostvarenoj prodaji, naplatama, isplatama, stanju zaliha i sl. njegov osnovni zadatak je da menadžmentu obezbedi blagovremene informacije za analizu, planiranje, izvršenje i kontrolu prodaje.
- 2) Sistem marketing obaveštavanja predstavlja set procedura i izvora koje koriste menadžeri u cilju dobijanja svakodnevnih informacija o zbivanjima u marketing sredini. Za razliku od računovodstvenog sistema, ima eksterni fokus, koji se tiče promena u uslovima poslovanja u eksternoj sredini preduzeća. Ovaj sistem omogućava prikupljanje informacija iz novina, časopisa, profesionalnih publikacija i svih izvora koji proizvode informacije o aktivnostima konkurencije, dobavljača i kupaca i osigurava da marketing menadžeri budu u toku i informisani o svim događajima i promenama koje nastupaju u marketinškom okruženju.
- 3) Sistem analitičkog marketinga, kao treća komponenta MIS-a, kombinuje marketing podatke iz različitih izvora u jednu bazu, u koju menadžeri mogu da uču interaktivno, brzo identifikuju probleme, dobiju standardne periodične izveštaje i dobiju pouzdanu osnovu za donošenje najsigurnijih marketing odluka.
- 4) Istraživanje marketinga je najvažniji podsistem MIS-a, koje podrazumeva sistematsko prikupljanje, obradu, analizu i prezentiranje podataka za rešavanje specifičnih marketing situacija sa kojima se preduzeće suočava.

## **2.4. Metodološki pristup izrade IS marketing menadžmenta**

### **BSP (Business System Planning) studija**

Ostvarivanje formalizovanog opisa realnog sistema zavisi od primenjenog metoda. U daljem radu korišćena je BSP studija za planiranje informacionih sistema. Primenom BSP metode moguće je razviti model poslovanja preduzeća koji pokazuje relacije između poslovnih procesa i strategija, organizacione strukture i ključnih podataka. Pri tome se polazi od dva osnovna strategijska opredeljenja:

- Definiše se model podataka kao osnova informacionog sistema
- Definiše se opšta struktura informacionog sistema na osnovu poslovnih procesa (kao relativno najstabilnijih komponenti realnog sistema, za razliku od organizacione strukture koja je podložnija promenama).

### **2.4.1. Strukturna sistemska analiza**

Strukturna sistemska analiza vrši se za jedan podsistem, odnosno programski podsistem definisan u izabranoj metodologiji kojom se ostvaruje formalizovani opis realnog sistema. Njome se definiše sistem na logičkom nivou, nezavisno od toga kako će se realizovati i koje će se fizičke komponente koristiti pri njegovoj realizaciji. To znači da korisnici mogu da definišu zahteve bez ograničenja projektantske prirode. Osnovni koncepti za specifikaciju IS u SSA su procesi obrade podataka, tokovi podataka, skladišta podataka i interfejsi. Njihov međusobni odnos prikazuje se preko dijagrama toka podataka. Za modelovanje logičkog – funkcionalnog modela sistema marketing menadžmenta korišćena je konvencionalna strukturna sistemska analiza, kojoj prethodi BSP studija.

## **2.5. Logički model IS marketing menadžmenta**

### **2.5.1. Opis sistema**

Dobra informacija omogućava uspešnu marketinšku akciju. Upravljanje marketingom u tom kontekstu predstavlja aktivnost obrade informacija. Analitički posmatrano sistem marketing menadžmenta može se raščlaniti na sledeće pod sisteme: analizu i planiranje, primenu i kontrolu.

Analiza obuhvata analizu svih faktora koji mogu biti od uticaja na uspeh ili neuspeh preduzeća u oblasti marketinga. Analiza prethodi planiranju i donošenju odluka i između ostalog, uključuje razmatranje sledećih faktora: analizu tržišta (veličina tržišta, tržišna konkurencija, analiza konkurencije, analiza kupaca usluga), analizu kompanije (procenat učešća na tržištu, portfolio kompanije, analizu profitabilnosti itd.). dakle, analiza obuhvata efikasno istraživanje i analizu marketinške produktivnosti, istraživanje marketinga i skaniranje – sistem koji se odnosi na prognoze.

Planiranje – dobro izvršena analiza predstavlja osnov za planiranje i donošenje odluka od strane marketing menadžmenta. Strateško planiranje marketinga predstavlja proces strateškog analiziranja faktora koji se odnose na okruženje, konkurenciju i posao, a koji utiču na poslovanje i na predviđanje budućih trendova u poslovnim oblastima od interesa za preduzeće. U okviru strateškog planiranja postavljaju se ciljevi i formulišu strategije na nivou preduzeća i poslovnih funkcija, vrši se izbor ciljnih tržišnih strategija za tržišta kojima je namenjena ponuda i donose se odluke kombinovanog marketinga vezane za uslugu, cene, distribuciju i promociju.

Primena – nakon formulisanja planova marketinga, strateških i taktičkih, sledeći korak predstavlja brigu o njihovoj primeni. Primena podrazumeva da su kadrovi i finansijska sredstva odgovarajuće raspoređeni, uključujući rokove za konkretne poslove, odgovornosti i sva potrebna ovlašćenja. Primena obuhvata testiranje i prodaju određene usluge ili posla koji je definisan kao vodeći.

Kontrola – poslednji podsistem koji je uključen u zadatke marketing menadžmenta jeste praćenje i kontrola marketinških aktivnosti. Praćenje i merenje efekata marketing akcije, istovremeno predstavlja podršku fazama analize i planiranja, što menadžmentu omogućava da ponovo otpočne čitav proces. U okviru kontrole definišu se i mere za nepredviđene situacije, na osnovu prognoza i scenarija, koje podrazumevaju izradu planova delovanja u slučaju izmenjenih uslova u internom i eksternom okruženju. Objekti van konteksta posmatranog sistema, preko kojih se podsistem marketing menadžmenta povezuje sa okruženjem, istovremeno definišu i postavljaju granice sistema. Interfejsi u datom modelu su sledeći:

Komitenti – predstavljaju značajno tržište pravnih lica ka kojima je usmerena ponuda, a sa kojima preduzeće može stupiti u različite vrste poslovnih odnosa.



Korisnici usluga – tržište pravnih i fizičkih lica koji se na različite načine pojavljuju kao korisnici usluga.

Posrednici – pomažu preduzeću u promociji ili prodaji usluga krajnjim kupcima. To mogu biti agencije za marketinške usluge, npr. za ekonomsku propagandu, koje pomažu u promociji i usmeravaju usluge na prava tržišta.

Javnost – svaka grupa koja ima aktuelni ili potencijalni interes ili uticaj na sposobnost preduzeća da ostvari svoje ciljeve: finansijska javnost, medijska javnost, država kao javnost, zakonska regulativa i ograničenja, lokalna javnost, šira javnost i interna javnost.

Nadležne poslovne funkcije – komponente koje se nalaze u neposrednom marketinškom okruženju, tj. poslovne funkcije unutar preduzeća, utiču na sposobnost marketinškog sistema da opslužuje odabrana tržišta.

Radnici – različite strukture kadrova preduzeća.

Tokovi podataka povezuju komponente sistema (proces, skladišta podataka, interfejse), posmatrajući ih, možemo pratiti i analizirati rad sistema. Imenovani tokovi podataka sa polaznog dijagrama konteksta specificirani su na sledeći način:

- Ulazni podaci komitenta – sve vrste dokumenata koje komitent dostavlja u proces upravljanja (različite vrste ugovora, poslovnih transakcija, ponuda, faktura itd.).
- Izlazni podaci komitentu – sve vrste dokumenata koje sistem kroz proces upravljanja šalje komitentu (ponude, fakture, transakcione datoteke, različite vrste ugovora itd.).
- Ulazni podaci korisnika usluga – dokumenti koje korisnik usluga dostavlja u proces upravljanja (sve vrste uplata, nalozi ugovori itd.).
- Izlazni podaci korisniku usluga – dokumenti koje korisnik usluga dobija od procesa upravljanja (dokazi o uplatama, potvrde o prijemu, ugovori, itd.).
- Ulazni podaci posrednika – dokumenti posrednika dostavljeni procesu upravljanja (projekti, ugovori, fakture itd.).
- Izlazni podaci posredniku – dokumenti procesa upravljanja koji se dostavljaju posredniku (zahtevi za ponude, ugovori, itd.).

- Ulazni podaci, javnosti – dokumenti koje različite vrste javnosti dostavljaju u proces upravljanja (zakonska akta, norme, obrasci, itd.).
- Izlazni podaci javnosti – dokumenti koje različite vrste javnosti dobijaju od procesa upravljanja (različite vrste izveštaja, obaveštenja itd.).
- Ulazni podaci nadležne poslovne funkcije – dokumenti koje proces upravljanja dobija od nadležne poslovne funkcije (analize kapaciteta, finansija, računovodstveni izveštaji prihoda i troškova, datoteke podataka, zahtevi za izveštajima itd.).
- Izlazni podaci nadležnoj poslovnoj funkciji – dokumenti koje proces upravljanja šalje nadležnoj poslovnoj funkciji (različite vrste izveštaja, projekti itd.).
- Ulazni podaci radnika – dokumenti koje radnici (kadrovi) dostavljaju u proces upravljanja.
- Izlazni podaci radnika – dokumenti koje proces upravljanja šalje kadrovima.

Logički skup podataka bez obzira na njegovu fizičku organizaciju označavaju skladište podataka. Ulazni tokovi u skladišta označavaju ađuriranje podataka, a izlazni tokovi iz skladišta ukazuju na korišćenje podataka. U modelu IS marketing menadžmenta proces obrade podataka (poslovni procesi) povezani su preko sledećih skladišta:

Podaci o prodaji – sadrđani su podaci o prodaji za celokupan mix usluga: ukupna prodaja, prodaja po grupama i vrstama usluga, teritorijalna prodaja, obim prodaje po segmentima trđišta, obim prodaje po kanalima distribucije itd.

Performanse marketinga – skladište sadrđi sve izvršene analize trđišnog učešća pojedinih usluga, analize tekuće prodaje, test trđišta, panel kupaca, analizu imidđa preduzeća kod komitenata, kupaca, javnosti itd.

Marketing mix usluge – svi značajni podaci o usluzi (karakteristike, kvalitet, opcije, garancije), načinu distribucije (kanali, pokrivenost, lokacije, transport), promociji (ekonomska propaganda, direktni marketing) i trđišnoj ceni usluge (osnovna cena, popusti, bonifikacije itd.).

Ciljna trđišta – podaci o veličini apsorpcionog potencijala trđišta, predviđanje prodaje, procena trađnje novih usluga, analizu trđišta na nivou ciljnih kupaca i njihova procena, veličina trđišnog potencijala, itd.

Elementi okruženja – zakonska regulativa i ograničenja, studije o tehnološkim i ekonomskim trendovima, statistički podaci o nacionalnim prihodima i rashodima, izveštaji o specijalnim kretanjima (populaciji, zaposlenosti, itd.).

Konkurenti – studije o konkurentskim uslugama, karakteristike konkurenata, glavne prednosti i slabosti, projekcija budućeg konkurentkog okruženja.

Resursi – marketinški, finansijski, tehnološki, kadrovski resursi preduzeća.

Sredstva – raspoloživa likvidna sredstva preduzeća.

Planovi marketinga – strateški i taktički planovi (plasmani unapređenje prodaje, distribucije), budžetski planovi, programi, prioriteti, itd.

Rezultati SWOT analize – strategijska orijentacija preduzeća i izbor poslovnog područja na koje će preduzeće delovati, utvrđene u okviru SWOT analize.

Projekti – svi razvojni i ostali projekti od značaja za preduzeće.

Tehnologija proizvodnog procesa – podaci o svim transportnim, komunikacionim, proizvodnim i računarskim tehnologijama preduzeća.

Portfolio plan – vodeći poslovi, poslovi izvora gotovine, poslovi testiranja usluge, neprofitni poslovi, itd.

Poslovni plan – sadrži marketinške strateške odluke vezane za definisanje misije ili područja poslovanja (izbor ciljnih kupaca koji će se uslužiti, izbor potreba kojima će se udovoljiti, izbor tehnologije koja će zadovoljiti definisane potrebe, izbor metoda rasta (intenzivni rast, rast putem integracije, rast putem diversifikacije, itd.). pored strateških definisane su i operativne odluke vezane za politiku usluga (lansiranje novih, izmena i povlačenje postojećih), politika cena, promociju (ciljevi, aktivnosti, budžet), distribuciju (kanali, logistika itd.), kao i podaci o ograničenjima na nivou preduzeća.

Ciljni kupci – podaci o ciljnim kupcima preduzeća, njihove karakteristike i ponašanje i načini pozicioniranja.

Marketing troškovi – podaci o izdacima za prodaju, promociju, distribuciju.

Mix usluga – skup svih usluga koje preduzeće nudi tržištu.

Vrednost ponude – value added usluge obuhvata podatkeo dopunskoj vrednosti koju usluga stvara svojim kupcima

Tajming plan – vremenski raspored realizacije određenog projekta, kao i podaci o rokovima za određene poslove.

Vrsta poslovne transakcije – podaci o vrsti poslovnog odnosa koje preduzeće uspostavlja sa komitentom.

Servis usluge – podaci o servisu usluge, prijavljenim i izvršenim reklamacijama, nerealizovanim narudžbinama usluge i mogućim uzrocima, podaci o komitentima i korisnicima usluga koji odustaju od narudžbine itd.

Pomoćni planovi – planovi delovanja u slučaju izmenjenih uslova u internom ili eksternom okruženju.

Scenarija – podaci o mogućim trendovima u budućnosti i pravcima delovanja preduzeća.

### **3. Strategija i najvažniji procesi marketinga**

#### **3.1. Donošenje marketing odluka**

Značajno je da odluke koje se donose u sektoru marketinga budu u skladu sa onima koje se donose na nivou preduzeća i drugim sektorima. Tako se postiže puna koordinacija i harmonija svih aktivnosti u poslovnom procesu preduzeća.

Marketing odluke mogu biti: ciljne, planske, strateške i taktične, istraživačke, operativne i dr. Inače sve odluke se mogu svrstati u:

1) glavne; 2) tekuće. Prve obično donosi organ upravljanja u marketingu i njima se definišu i donose ciljevi, planovi, strategije i sl. Tekuće odluke se donose u kontinuitet, a svrha im je da se operativno razrade i realizuju ciljevi, planovi, strategije itd. Svaka odluka mora biti doneta na bazi MIS-a, jer u suprotnom postoji opasnost da ona bude pogrešna, neblagovremena i nekvalitetna. Da bi se odluka izvršila, mora biti definisano ko je za nju zadužen, u kom roku i sa kojim kvalitetom ona mora biti izvršena.

Svako odlučivanje u marketingu mora imati i svoj postupak, kako bi se donela optimalna odluka i ostvario željeni cilj. Većina postupaka sledeće faze u donošenju:

- Prikupljanje potrebnih informacija
- Definisane alternative
- Ocenjivanje alternative
- Izbor najpovoljnije alternative
- Donošenje odluke

Zanimljivo je da se marketing odluke uvek na dva osnovna načina na bazi MIS-a i po intuiciji. U marketingu važi zlatno pravilo za donošenje svake odluke koristiti MIS i poštovati postupak. Odluka na bazi MIS-a je kvalitetnija, pouzdanija u odnosu na intuiciju.

### **3.2. Definisane i realizacija marketing ciljeva**

Svaki marketing cilj mora biti usklađen proizvodno poslovnim ciljevima preduzeća, kao i onima u drugim sektorima. Za same ciljeve je važno:

- Definisane-donošenje
- Realizacija

Ciljeve najčešće definišu-donose organ upravljanja, a ponekad i rukovodioci u sektoru marketinga. Ciljevi se definišu, odnosno donose marketing odlukama, a realizuju putem planova, strategija, taktika kao kontrole i revizije.

Najčešći aspekti marketing ciljeva, koji značajno utiču na poslovanje preduzeća jesu:

- Važnost ciljeva za poslovanje preduzeća
- Hijerarhija ciljeva
- Kontinuitet definisanja, donošenja ciljeva
- Vremenska dimenzija ciljeva

Najvažnija dva međusobno uslovljena i organski povezana cilja :

- Maksimalno zadovoljenje potreba, zahteva i želja potrošača
- Maksimiziranje profita i akumulacije u poslovanju preduzeća

Ako se prvi cilj postigne, onda će se sa velikom verovatnoćom ostvariti profit i akumulacija u poslovanju preduzeća.

### 3.3. Donošenje marketing planova

Planiranje je jedan od najvažnijih aktivnosti u poslovnom procesu preduzeća, time i u marketingu predstavlja planiranje i sprovođenje, aktivnosti, strategija i taktika kojima se realizuju definisani ciljevi. Svrha planiranja je i u tome da se sektor marketinga u svojim aktivnostima usmerenim ka definisanim ciljevima, obezbedi od iznenađenja na tržištu i u poslovnoj okolini. Marketing kao podsistem preduzeća obavlja značajnu funkciju u planiranju, jer njegovi planovi pripremaju preduzeće za nastup na tržištu i ostvarivanje najvažnijih ciljeva kao što su prodaja, prihod, profit i dr. Važno je da svi drugi marketing planovi u osnovi polaze od potrošača i tržišta. Pri tome za donošenje marketing planova treba koristiti sva svojstva marketinga kao poslovanje orijentacij, koncepcije, politike, filozofije i strategije.

Na nivou preduzeća planove najčešće donose organi upravljanja, glavni rukovodioci, vlasnici kapitala i sl. To su nekada operativni planovi koji razrađuju one na nivou preduzeća, a nekada samostalni planovi koji definišu i usmeravaju delovanje sektora. U ovom kontekstu treba posmatrati marketing planove. Oni predviđaju i usmeravaju aktivnosti, strategije i taktike sektora marketinga u budućem periodu, sa stepenom samostalnosti koji je u skladu sa planiranim poslovnim ciljevima celog preduzeća.

Marketing planiranje obuhvata mnoge aktivnosti intrnog i eksternog karaktera. Pored potrošača važna komponenta planiranja su marketing ciljevi, odnosno poslovni ciljevi preduzeća. Svaki pojedinačni plan donosi se u sadašnjem, a realizovaće se u budućem periodu. Proces planiranja najčešće treba da realizuje ciljeve, odnosno da stabilizuje tržišnu poziciju preduzeća, obezbedi prodor na nivou tržišta, uveća prodaju, prihode, profit i akumulaciju. Pored toga svaki marketing plan treba da predvidi razvoj i delovanje instrumenata marketing miksa. Svakako da marketing planovi treba da predvide potrebna sredstva, kadrove i druge uslove za aktivnosti u budućem periodu. Konačno, važno je istaći da svaki marketing plan mora predvideti delovanje konkurenata i kretanja ponude i tražnje na tržištu.

Svaki marketing plan donosi se odgovarajućom odlukom. Samo planiranje zahteva određen postupak, da bi plan bio realan. U tom smislu planiranje ima sledeće faze:

1. analiza informacija iz MIS-a
2. indentifikovanje alternativa
3. analiza i ocenivanje alternativa
4. analiza i ocenivanje svih predvidivih situacija na tržištu i u poslovnoj okolini
5. analiza i ocenivanje uslova sektpru markrtinga i preduzeća
6. donošenje plana

Pored postupaka značajna je i vremenska dimenzija marketing planova. Ti planovi mogu kratkoročni (do jedne godine), srednjoročni (do pet godina), dugoročni (do petnaest godina). Najčešće se donose kratkoročni planovi, koji mogu biti i polugodišnji, pa i tromesečni. To je i logično, jer su tržišne situacije tako dinamične da je veoma teško doneti realan marketing plan na duži rok. Srednjoročni marketing planovi donose se u onom slučajevima, kada preduzeće svoje aktivnosti ostvaruju na stabilnim tržištima i u razvijenim privredama. Dugoročni marketing planovi uglavnom se donose u okviru razvojnih planova preduzeća.

Pored navedenih aspekata marketing planova veoma važan je i njihov sadržaj. Svaki marketing plan treba da sadrži:

1. definisanje delovanja – aktivnosti marketinga usmerene ka cilju
2. definisanje strategije i taktike za odvijanje aktivnosti i realizaciju ciljeva
3. definisanje aktivnosti za usmeravanje tržišnih situacija i činilaca pposlovne okoline ka ciljevima preduzeća
4. rok realizacije plana
5. potrebna sredstva
6. potrebne kadrove
7. kontrolu izvršenja planova, odnosno rezultata delovanja – aktivnosti marketinga

Ako se preko ostvarivanja marketing planova privuku potrošači, suzbiju konkurenti, uveća sopstvena ponuda kroz povećanje širine, dubine, gustine i raznovrsnosti asortimana, postoje realni izgledi da se ostvare poslovni ciljevi preduzeća, koji su istovremeno i ciljevi marketinga.

### **3.4. Definisanje i realizacija marketing strategija i taktika**

Svako preduzeće u današnjim uslovima ima teškoće da opstane i razvija se, jer ga ugrožavaju mnogi elementi tržišta. Zbog toga je prinuđeno da uspostavi odbrambeni sistem za sve ono što mu pretilo za opstanak i razvoj, kao i aktivni sistem za napad na protivnike i realizaciju svojih ciljeva u poslovanju. Marketing strategija kao i svaka druga, ima svoje ciljeve i realizaciju. Ciljevi se integrišu u glavni cilj poslovne strategije preduzeća, stalno uvećavati profit i ostvariti ukupan razvoj.

Najvažniji relevantni faktori prilikom izbora strategije su:

- sredstva preduzeća
- homogenost proizvoda
- stadijum proizvoda u životnom ciklusu
- homogenost tržišta marketing strategija konkurenata

Plan strategija najčešće sadrži:

- vreme početka i završetka aktivnosti na realizaciji strategije
- program aktivnosti
- potrebna sredstva
- taktike koje će se primenjivati

Svaka marketing strategija može imati dva osnovna aspekta:

- 1) istraživački,
- 2) operativni.

Svaka marketing strategija mora biti u skladu i u okviru ukupne poslovne strategije.

Za sve aktivnosti marketinga, pa i one strateškog karaktera, neophodno je planski obezbediti potrebna sredstva. To se pre svega odnosi na finansijska i tehnička sredstva za obavljanje aktivnosti u preduzeću.

### **3.5. Formiranje marketing plana**

#### **3.5.1. Procesi i sadržaj formiranja marketing plana**

U današnje vreme, zaista velike konkurencije na tržištu, preduzeća ne žale novac kako bi stekla što jači ugled i pobedila konkurente. Angažuju se neretko ekipe stručnjaka iz oblasti finansija, marketinga itd. koji svojim iskustvom i znanjem mogu mnogo pomoći. Veliku ulogu u samom predstavljanju i jačanju firme ima kvalitetno



sastavljen marketing plan. Danas postoje centri (agencije) za marketing, koji bivaju plaćeni za kreiranje što kvalitetnijeg marketing plana. Marketing plan sastavlja kreativan tim predvođen rukovodiocem projekta i mentorom.

Aksioma „radimo za klijenta da bi uspešnije prodavao“, a ne da bi agencija na festivalima osvajala nagrade za kreativnost radi kreativnost treba da bude osnovna vodilja. Kreativnost koja prodaje cilj!

Kvalitetno i stručno formiran marketing plan mora imati sledeći sadržaj:

- uvodna razmatranja
- analiza situacije (pozicioniranost preduzeća kao proizvođača, na tržištu, karakteristike potrošača)
- s.w.o.t. analiza (prednosti, slabosti, mogućnosti, opasnost)
- ciljevi promotivnih aktivnosti (marketinški cilj, propagandni ciljevi, komunikacioni ciljevi)
- strategija promotivnih aktivnosti (kreativna strategija, ciljna grupa, slogan propagandna sredstva itd.)

Pre kreiranja marketing plana kreativna grupa mora biti dobro upoznata samom pozicioniranošću preduzeća kao proizvođača, kao i njegovom pozicijom na tržištu.

Kreativna grupa agencije može početi sa radom tek kada kreativna strategija bude formulisana i odobrena od strane klijenta.

Po pravilu dokument koji kreira privrednu strategiju mora biti veoma koncizno i jasno formulisano, a naročito osnovni razlog za kupovinu klijentovog proizvoda koji pripadnicima grupe mora predložiti, kao i argumentacija razloga koju valja upotrebiti. U izboru i redigovanju argumentacije treba da budu poštovana sledeća načela:

- Kad god je moguće, argumentacija treba da proizilazi iz određenog distinktivnog svojstva klijentovog proizvoda. I to samo iz jednog a ne iz nekoliko različitih svojstava.
- Ako klijentov proizvod ne poseduje takva svojstva koja mogu poslužiti kao podloga za argumentaciju, tada se kao argumenti mogu koristiti renome firme ili fabričke marke (ako zaista uživaju ugled) ili pak mišljenje potrošača.
- U iznošenju argumenata treba upotrebiti seriozan rečnik i ton koji zvuči istinito i uliva poverenje potrošačima.

- Argumenti moraju predstavljati prikladan oslonac za privrednu propagandu.

U traganju i iznalaženju najcelishodijeg kreativnog rešanja, kreativna grupa mora uzeti u obzir vladajuće tržišne uslove u kojima privredna propaganda treba da izvrši svoj zadatak, naročito propagandnu strategiju glavnih konkurenata.

Uz konciznu kratku skicu tržišnih uslova u kojima klijentov proizvod bje bitku za sticanje naklonosti potrošača, kreativnoj grupi treba obavezno ukazati:

- Na glavne konkurentske proizvode, njihove prednosti i slabosti u odnosu na klijentov proizvod
- Na bitna distriktivna svojstva klijentovog proizvoda koja treba da odigraju odlučujuči uticaj na stavove i ponašanje potrošača
- Na propagandnu strategiju glavnih konkurenata: kakva svojstva svojih proizvoda oni u svojoj propagandi ističu, kakve razloge za kupovinu iznose i kako ove razloge argumentuju
- Kakvo mišljenje imaju potrošači o glavnim konkurentskim proizvodima i kako su oni pozicionirani

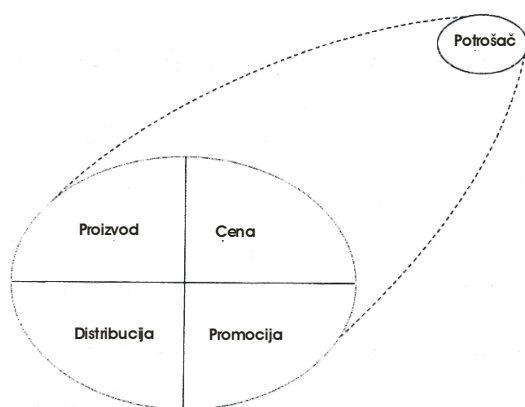
Izuzetno bitnu ulogu zauzimaju potrošači i njihove karakteristike (ko su kupci, njihove te lje, platež na moć, gde kupuju, zbog čega itd.)

Da bi potrošač kupio klijentov proizvod on mora da zna šta dobija njegovom kupovinom. Na primer prilikom formiranja propagandne poruke mora biti poštovano sledeće načelo:

Razlog ne treba iskazivati rečima koje označavaju neka svojstva proizvoda, već izrazima kojima se ukazuje na koristi koje će potrošači imati od upotrebe klijentovog proizvoda (na primer pasta za zube koja pouzdano štiti vaše zube od razornog dejstva nikotina i sl.)

## VI Marketing miks

Marketing miks je kombinacija četiri elementa koje menadžeri miksuju kako bi došli do optimalne kombinacije ponuda svojih proizvoda na tržištu. Ta četiri instrumenta su: Proizvod ili usluga, cena kao instrument traženja, distribucija proizvoda i promocija kao oblik komunikacije sa potrošačima.<sup>7</sup> Kombinirajući ova četiri instrumenta u različitim varijantama, odgovarajućim doziranjem postiže se efekat na kupca da se odluči na kupovinu određenog proizvoda ili usluge. Ti instrumenti su promenljive veličine kojima se manipuliše da bi se ostvarila konkurentna prednost na tržištu, kao i to da se stekne pozitivna slika o preduzeću kao i o samom proizvodu.



sl. 1 – Koncept marketing miksa

Iako se dugo vremena smatralo da je jedino cena instrument kojim se može prići kupcima, kasnijim razmatranjem i uspehom ostalih instrumenata došlo se do zaključka da su sva četiri instrumenta bitna i da u kombinaciji najbolje funkcionišu.

Smanjenjem cene se može povećati kupovina proizvoda ali onda dolazi do smanjenja profita a može doći do gubitaka preduzeća. Povećanjem kvaliteta proizvoda može se ostvariti željeni efekat kod kupaca ali povećava troškove proizvodnje. Promocija i distribucija takođe stvaraju troškove koji utiču na cenu proizvoda. Ono što marketing miks treba da postigne je da efikasnom primenom sva četiri instrumenta tj. njihovom kombinacijom dobije željeni efekat a to je navođenje i zadovoljstvo kupaca proizvodom a u isto vreme profitabilnu proizvodnju proizvođaču.

<sup>7</sup> Milisavljević M. Marketing, XIV izdanje, Savremena administracija, Beograd, 1994. godine. st. 27

Ono što stoji ispred menadžera je koje instrumente primeniti i u kojoj količini. Pogrešna odluka može dovesti do katastrofalnih posledica po preduzeće. Zato pri kombinovanju instrumenata treba voditi računa o tri elementa i to:

1. da saznanja do kojih se došlo istraživanjem marketinga važe dok se ne izmene društveno – ekonomski uslovi od kojih se pošlo u istraživanju.

2. nije isključeno da različita rešenja dovedu do istog rezultata, jer se instrumenti do izvesne mere supstituišu.

3. treba u svakom konkretnom slučaju tražiti optimalno rešenje i redovno proveravati ono što se ranije smatralo optimalnim.

Zbog svega toga sugeriše se da u traženju optimalne kombinacije marketing miksa treba ići u tri etape sledećim redom:

- U prvoj etapi treba ispitati prikladnost primene svakog od instrumenata za ostvarenje postavljenog cilja
- U drugoj etapi traži se najbolje rešenje za svaku od mogućih solucija kombinacije određenih instrumenata.
- U trećoj etapi se porede efekti svake od solucija i odabira se definitivna kombinacija marketing miksa koja će se primeniti na datu marketing aktivnost<sup>8</sup>

Marketing miks ne daje idejno rešenje problema nego nudi analitički okvir da se u svakoj situaciji može naći odgovarajuće rešenje.

## **1. Proizvod kao instrument marketing miksa**

Proizvod je veoma dinamičan instrument marketing miksa. Mogućnosti izmene u proizvodu su velike. Proizvod je rezultat marketing napora preduzeća da se izađe u susret potrebama kupaca. Potreba kupca ne proizilazi iz samog proizvoda, već iz potrebe koju on proizvodom želi da podmiri. Zato je akcenat na zadovoljenju potreba kupca i to na način bolje i efikasnije od drugih preduzeća.

Šire posmatrano, rast preduzeća se ostvaruje stalnim pronalaženjem novih i boljih proizvoda, te zbog toga preduzeća ulažu velika sredstva u kreiranje novih proizvoda.

---

<sup>8</sup> Milisavljević M. Marketing, XIV izdanje, Savremena administracija, Beograd, 1994. godine. st. 28

## 1.1. Pojam proizvoda

Kao instrument marketing miksa, proizvod mora biti precizno definisan. Neophodno je precizirati karakteristike koje želimo da naš proizvod ima i da se one planski menjaju, polazeći od koncepcije o životnom ciklusu proizvoda.

Neki autori proizvod definišu ovako: "Proizvod je sve što se može ponuditi na tržištu da izazove pažnju, kupovinu, korišćenje i potrošnju, što može zadovoljiti potrebu." Dok drugi smatraju da se pod proizvodom podrazumeva roba, usluge i ideje, nude pregršt opipljivih i neopipljivih koja će takođe zadovoljiti kupca. Dakle, glavni cilj proizvoda je zadovoljenje kupaca.

Termin proizvoda se odnosi na ono što poslovne ili neprofitne organizacije nude njihovim očekivanim potrošačima ili klijentima. Ponuda može da bude opipljiv proizvod, kao što je televizor, usluga, kao što je izgradnja kuće i neopipljiva ideja kao što je važnost poštovanja zakona.

Zato što potrošači očekuju više od običnog proizvoda, glavni zadatak marketinškog menadžmenta je da obezbedi kompletnu ponudu, odnosno „totalni proizvod“ koji pored proizvoda uključuje i dodatke. Npr. glavni proizvod gradskog autobusnog prevoznika je prevoz putnika, ali u spektar njegovih proizvoda treba da spada i dolazak na vreme, ljubazna usluga i pomoć putnicima u odabiru trase. Proizvod pored svoje osnovne namene treba da klijenta pozitivno inspiriše, izaziva samopouzdanje i da ga ubedi da prodaja nije kraj marketing procesa, jer određene kompanije imaju i delatnost servisiranja, snabdevanje i savetovanje.

Proizvod koji kupac dobije je rezultat više fundamentalnih odluka vezanih za proizvod. Razvoj i planiranje imaju za cilj ubeđenje klijenta da proizvod ispunjava karakteristike koje će zadovoljiti njegove potrebe. Davanje garancije, saveta, predlog dizajna utiču na stvaranje pravog proizvoda.

Za marketing je važno da proizvod kod potrošača znači mnogo više od skupa fizičkih svojstava. Bitna je slika ili „imidž“ koji kupac ima o proizvodu. Treba znati motive potrošača do kojih se dolazi raznim istraživanjem, statistikom i ispitivanjem javnog mnjenja. Dizajn, marka i pakovanje kao i posleprodajne usluge kupcu, doprinose stvaranju slike o proizvodu.

Slika proizvoda je fizička i simbolička percepcija koju kupac formira na osnovu stvarnog ponašanja proizvoda ili informacije koju je dobio o proizvodu. Kupac se odlučuje na kupovinu proizvoda određenog proizvođača na osnovu sopstvenih ili tuđih zaključaka o tom proizvodu.

Proizvod mora zadovoljiti određene potrebe da bi bio prihvaćen na tržištu. On je rezultat napora preduzeća da se na najbolji način zadovolje istančane potrebe potrošača.

Proizvod se definiše na osnovu određenih osobina i atributa koji utiču na potrošača: uključuje fizičke objekte, usluge ličnosti, mesta, organizacije i ideja.

U marketingu se pravi razlika između tri nivoa koncepta proizvoda:

- 1) Traženje odgovora na pitanje šta kupac zaista želi (uloga marketinga je da otkriva skrivene potrebe, koje proizvod može da zadovolji i da to akcentira, a ne sve aspekte proizvoda).
- 2) Obaveza planera da konstruiše opipljiv proizvod koji mora da ima sledeća svojstva: kvalitet, pakovanje, aspekt, stil, marku.
- 3) Uključuje sve menadžerske odluke preduzeća o proizvodu.

## 1.2. Klasifikacija proizvoda u marketingu

Jedna od najstarijih klasifikacija potrošnih dobara je na:

1. obična, (kupci kupuju svakodnevno - hleb, novine, sapun itd.)
2. preferirana, (u sagledavanju rizika od kupca)
3. posebna (obuće i odeće i jeftinija trajna potrošna dobra)
4. i specijalna dobra (automob., nameštaj, umetnička dela itd.)

Postoji još jedna podela dobara na:

1. defanzivne
2. i kreativne.

Defanzivni su oni čija je svrha da ublaže ili spreče bol, uznemirenost, povrede i tome slično, dok su kreativni proizvodi oni koji daju neku pozitivnu satisfakciju čoveku.

Klasifikacija proizvoda može se vršiti prema više različitih kriterijuma:

- 1) Prema nameni – na proizvodima materijalna dobra u koje spadaju sredstva za rad i predmeti rada i potrošna, koja služe da trošenjem podmire potrebe ljudi.
- 2) Prema stepenu obrade – na sirovine, poluproizvode i gotove proizvode.
- 3) Prema potrebama potrošača i njihovim navikama prilikom kupovine, gde se razlikuju: dobra svakodnevnih i jednostavnih kupovina, dobra povremenih i složenih kupovina, dobra retkih kupovina.
- 4) Prema brzini prodaje, tj. sa stanovišta kako potrošači prihvataju proizvode, mogu se svrstati na: kurentne – za kojima postoji velika tražnja i brzo se prodaju i nekurentne – koji se slabo prodaju. Zbog ukusa potrošača ili zbog visokih cena i neodgovaranja kupovnoj moći potrošača.
- 5) Prema broju nosilaca potrebe – proizvodi se dele na: proizvode masovne upotrebe (izrađuju se za nepoznate kupce) i proizvode za individualnu upotrebu (za poznatog kupca).

Navedeno razlikovanje proizvoda je potrebno marketarima da bi adekvatno postavili strategiju marketinga. To je i prirodno, jer će jedna strategija biti primenjena na sredstva za rad, a druga na potrošna dobra, jedna na masovne, a druga na unikatne proizvode.

### **1.3. Karakteristike proizvoda**

Svako preduzeće treba da utvrdi razloge zbog kojih se njegov proizvod kupuje. Kupac se odlučuje za proizvod određenog proizvođača na osnovu sopstvenih stavova o proizvodu, koji kada se radi o potrošnim dobrima nisu uvek zasnovani na stručnom poznavanju proizvoda. Za kupca proizvod često ima svojstvo simbola. Preduzeće nastoji da nađe optimalni proizvod koji daje najpovoljniji bilans između svojstva proizvoda i ostalih instrumenata: proizvodnja, promocija, distribucija, a naročito cena.

Dizajn, marka i pakovanje postali su sastavni deo koncepta proizvoda i značajni su instrumenti u osvajanju tržišta. Realizacija proizvoda u savremenoj privredi uslovljena je nizom aktivnosti koje moraju obaviti da bi zadovoljili potrebe kupaca. Na osnovu istraživanja tržišta preduzeća utvrđuju koje karakteristike proizvoda kupci stavljaju u prvi plan. Izmene u kvalitetu doprinose povećanju pouzdanosti i trajnosti proizvoda. Kvalitet treba da se održi, kako u izgledu, tako i u funkcionalnosti proizvoda. To je ono uočljivo. Poboljšanje u kvalitetu može biti u nameri, dodavanjem posebnih osobina proizvodu, bilo da je

dodavanje vidljivo ili nevidljivo, kao što je slučaj sa lekovima. Izmene u boji, obliku, strukturi su elementi na kojima se grade promene na stilu proizvoda, što ima za cilj poboljšanje estetskog izgleda proizvoda.

Svaki proizvod ima određenu karakteristiku koja ga odvaja od ostalih proizvoda, pa makar se radilo i o proizvodu iste vrste.

## **1.4. Kvalitet proizvoda**

Pod kvalitetom proizvoda u najširem smislu se podrazumeva skup svojstava koja su merodavna za ocenu upotrebne vrednosti proizvoda, odnosno njegove osnovne korisnosti za kupca. Tradicionalno se smatra da je kvalitet usaglašenost proizvoda sa zahtevima društva.

Preduzeće treba da pronađe onaj kvalitet koji se traži za taj proizvod. Da bi se izabrao kvalitet koji odgovara zahtevima tržišta kome je proizvod namenjen, preduzeće treba da istraživanjem tržišta ustanovi elastičnost tražnje sa kvalitetom. Potrebno je ustanoviti odnos sa drugim karakteristikama proizvoda, kao i da li su i koliko kupci spremni da plate za veći kvalitet proizvoda. Proizvod visoke cene i kvaliteta nije moguće plasirati na masovnom tržištu, već samo na delu tržišta. Neophodna je analiza ne samo tržišta već i drugih faktora da bi donela odluku o povećanju proizvoda.

Postoje tri strategije u upravljanju kvalitetom proizvoda:

- 1) Investiranje u kontinuelna istraživanja i povećanje kvaliteta proizvoda, koji daje najbolje efekte na rentabilnost
- 2) Održavanje postojećeg nivoa kvaliteta
- 3) Smanjenje kvaliteta proizvoda.

Istraživanja su pokazala:

- 1) Kvalitet proizvoda doprinosi rentabilnosti preduzeća,
- 2) Kvalitet obezbeđuje značajan deo tržišta za proizvod,
- 3) Kvalitet obezbeđuje povećanje tržišnog učešća preduzeća,
- 4) Kvalitet obezbeđuje rast preduzeća.

## **1.5. Funkcionalnost proizvoda**

Funkcionalnost kao karakteristika proizvoda se odnosi na razlike u nameni ili fizičkoj konstituciji koje razlikuju jedan proizvod od drugog.



Poznajemo šest funkcionalnih razlika:

- 1) Materijal od kojeg je proizvod izrađen
- 2) Metod izrade proizvoda
- 3) Troškovi funkcionisanja proizvoda
- 4) Metod funkcionisanja (automobil na benzin ili plin)
- 5) Konstrukcija ili funkcionisanje jednog dela (automatski menjač)
- 6) Aranziranje delova.

Funkcionalni aspekti proizvoda su značajni kao snažno konkurentsko sredstvo kojim se dobija značajan priliv kupaca na tržištu. Potrošači su veoma osetljivi na način funkcionisanja proizvoda i rado prihvataju proizvode koji im olakšavaju svakodnevni život i povećavaju životni standard.

Funkcionalne karakteristike su zaštićene patentom, kako se ne bi kopirale i pravile konkurenciju na tržištu.

Konkurencija na jednu funkcionalnu karakteristiku može da bude razlog uspeha, ali ako se ide na više, moguće je da naiđe na veću prihvatljivost kod kupaca.

## 1.6. Životni ciklus proizvoda

Životni ciklus proizvoda je vreme od pojave novog proizvoda na tržištu, pa sve do njegovog povlačenja iz prodaje. Proizvod počinje svoj život prvom prodajom, raste do vrhunca prodaje, zatim opada dok mu se ne smanji obim prodaje i učešće u dobiti kada se mora povući sa tržišta. Koliki će biti životni vek proizvoda zavisi od proizvoda do proizvoda. Proizvodi kao što su so i prašak za pecivo koriste se godinama. Javlja se četiri faze u životnom ciklusu proizvoda, a to su: uvođenje, rast, zrelost i opadanje.

*Faza uvođenja* – ova faza je faza u kojoj nov proizvod pokušava da zauzme mesto a tržištu. Prodaja je u početku spora, zato jer je taj proizvod nov, nepoznat i neisproban. Treba vremena da se nov proizvod prihvati. U ovoj fazi je obim prodaje i prihoda nizak u odnosu na troškove koji su nastali da bi se proizvod pojavio. Profit je u ovoj fazi negativan. Cilj je da se pronađu kupci i kanali distribucije – trgovci na malo i drugih posrednika. Ovu fazu odlikuju visoki troškovi i nizak profit. To je vreme nesigurnosti i zabrinutosti za sposobnost novog proizvoda da preživi. Neke kompanije su uverene da bez rizika nema uspeha, i da što je veći rizik veća je i nagrada. Dužina ove faze varira.

*Faza rasta* – ako proizvod bude prihvaćen na tržištu on ulazi u period brzog rasta. Kada uđe u fazu rasta, može se očekivati da profit bude veći

i ostvaruje se veći obim prodaje. Kako je povećana prodaja smanjuju se troškovi. Za proizvod koji je ušao u fazu rasta može se reći da će taj proizvod imati budućnost. Konkurencija se takođe povećava. Troškovi distribucije se dovode pod kontrolu, pošto kanali postaju sposobniji da obavljaju svoje zadatke. Kvalitet proizvoda će biti naglašen i poboljšan.

*Faza zrelosti* – kako se proizvod približava vrhuncu, prodaja ide pravolinijski, profit u ovoj fazi ide horizontalno. Smanjuje se popularnost proizvoda u ovoj fazi, sve većom zastarelošću nastupa stadijum zasićenosti tržišta, da bi na kraju proizvod počeo da gubi vrednost na tržištu. Prodaja može da oslabi i zato što alternativni proizvod ili marka postane popularnija.

*Faza opadanja* – u ovoj fazi opada i prodaja i profit. Ekstremna faza opadana se završava nestankom proizvoda sa tržišta. To se desilo sa gramofonskom pločom, koju je zamenio CD, ona je potpuno nestala sa tržišta.

## **1.7. Dizajn**

Pod dizajnom podrazumevamo stvaralačku aktivnost čiji je cilj određivanje formalnih kvaliteta industrijski proizvedenih predmeta. Industrijski dizajn je stvaralačka aktivnost čiji je cilj određivanje formalnih kvaliteta industrijski proizvedenih predmeta. Ti formalni predmeti obuhvataju i spoljne karakteristike, ali pre svega one strukturalne i funkcionalne odnose koji pretvaraju sistem u koherentnu celinu, kako sa stanovišta proizvođača, tako i korisnika. Industrijski dizajn obuhvata sve aspekte ljudske okoline koji su uslovljeni industrijskom proizvodnjom.

Vrhunski dizajn pakovanja nije samo puko uklapanje boja, topografije i slika. On podrazumeva i inovativan i prikladan oblik i izgled pakovanja proizvoda.

Pronalaženje adekvatno kreativnih rešenja iziskuje stručnost i nadahnuće. Zato danas gotovo svi proizvođači robe sa markom angažuju specijalizovane agencije za dizajn i pakovanja da bi osavremenili izgled ambalaže postojeće marke ili marki proizvoda i upotpunili program razvoja novih marki proizvoda.

## **1.8. Stil i moda**

Stil je karakteristika proizvoda u smislu umetnosti.. poboljšanje stila je jedan od osnovnih načina modifikacije proizvoda da bi se doprinelo njegovom povoljnijem pozicioniranju na tržištu. Akcenat je na estetskim osobinama proizvoda, a ne na funkcionalnosti.

Visok nivo prezentiranja proizvoda na tržištu je bitan faktor njegovog prihvatanja, od strane onih kojima je namenjen. Proizvod koji dobro izgleda ne samo da privlači pažnju, već uliva i poverenje kupaca.

Stil proizvoda stvara prvi neposredni utisak na kupca i ukoliko nije povoljan, najčešće ne dolazi do prodaje. Veliki broj proizvoda izražuje se u više stilova. Oblik je nečija interpretacija stila, odnosno način na koji se kombinuju linije, forma i boje.

Svi značajni stilovi bili su neko vreme moda, odnosno bili su široko prihvaćeni od kupaca. Stilovi su brojni, ali je ograničen broj moda. Moda je bilo koji stil koji je široko prihvaćen od veće grupe potrošača u određenom vremenskom periodu.

Ciklus mode podložan je varijacijama. Uopšteno govoreći, tendencija je skraćenej ciklusa, iako u praksi to varira od jedne sezone do nekoliko godina. Skraćanju ciklusa doprinose brojni faktori:

- Uticaj sredstava javnog informisanja
- Mobilnost ljudi
- Turizam
- Putovanja itd.

Treba razlikovati modu od hira. Moda se sporije prihvata, dok kod hira nema stabilizacije u prihvatanju. Kod mode je sporiji pad popularnosti, dok je kod hira veoma oštar.

## **1.9. Marka**

Proizvođači su još od davnina koristili sopstvene marke ili oznake da bi obeležili svoje proizvode. To su činili nesumnjivo zato što su bili ponosni na njih. Takva identifikacija omogućila je kupcima da identifikuju proizvod i izdvoje ga od ostalih, ako bi poželeo opet da ga kupi ili preporuči drugome.

Upotreba robnih marki naročito se razvila u prošlom veku. Marke su se vremenom razvile u više pravaca, prvo pravni sistemi uvažili su vrednost robne marke kako za potrošače, tako i za proizvođače. Većina zemalja u svetu danas priznaje da je intelektualna svojina, zaista svojina u pravom smislu reči i samim tim, vlasnicima se priznaje pravo na takvu svojinu. Drugo pojam robe sa markom danas se znatno proširio i danas obuhvata i usluge i druge manje opipljive vrste ponuda. Treće, usluge i

proizvodi sa robnom markom sve se više razlikuju po neopipljivim komponentama, kao i po realnim obeležjima poput veličine, cene, oblika i sastava.

Finansijski i marketinški sektori priznali su da marke nemaju samo vrednost za potrošače, već im se može pripisati i marljiva novčana vrednost.

Marka je reč, simbol, termin ili kombinacija kojom se obeležava proizvod određenog proizvođača ili trgovine, naziva se „zaštitno ime“, što je poslovni termin. Ukoliko je proizvođač izvršio pravnu registraciju marke, onda se koristi naziv „zaštitni znak“. Nazivi preduzeća i marke nisu sinonimi. Međutim neka preduzeća koriste svoje ime i za marku proizvoda (Ford, Zastava). Marka se koristi za identifikovanje.

Naziv robne marke ima nekoliko ključnih uloga:

- Označava proizvod ili uslugu i omogućava potrošaču da jasno odredi, odbaci ili preporuči marku
- Prenosi poruku potrošaču
- Postoji kao posebna vrsta zakonite imovine u koju proizvođač s razlogom može ulagati novac i koja je zakonom zaštićena od napada konkurenata ili nedozvoljenog korišćenja.

Činjenica je da robne marke stvaraju bogatstvo. Ako raste vrednost marke to jednostavno znači da će porasti vrednost deonice.

Robnu marku ne čine samo fizičke odlike i zaštitni znak, ona predstavlja kombinaciju utisaka, čulnih iskustava i zadovoljstava koje proističe iz njene upotrebe i uverenja samih potrošača. Konceptija proizvoda mora da ispuni „obećanje“ robne marke i ne sme da navede potrošača na pogrešan zaključak.

Poziciju čokoladica Mars čine sledeći elementi:

- Svojstva proizvoda: prepoznatljiva, jasno vidljiva obeležja.
- Koristi od proizvoda: bitni motivi za upotrebu.
- Odnos prema robnoj marki.
- Osobnost marke: njena percepcija.
- Suštinska poruka: osnovno obećanje robne marke.
- Jedinostveni prodajni predlog i razlog za kupovinu.

## 1.9.1. Trgovinska marka

Proizvodna preduzeća u svom proizvodnom programu najčešće imaju proizvode sa sopstvenom markom. Jedan broj preduzeća, pored proizvoda sa svojom markom, ima proizvode koji se realizuju sa tzv. trgovinskom markom.

Faktori koji utiču na to da proizvodno preduzeće prihvati proizvodnu marku su:

- Obim prodaje u kategoriji proizvoda
- Potencijalna dobit
- Cene dobavljača
- Snaga vodećih marki
- Uspeh konkurenata sa privatnim markama
- Priroda proizvoda
- Svakodnevni zadaci sa robom.

Manje proizvodno preduzeće može da obezbedi korišćenje kapaciteta i dobit ako radi proizvode koje trgovina prodaje pod svojom markom. Preduzeće koje posluje na granici opadajućih troškova, može menjajući neka bitna svojstva proizvoda, da koristi istu opremu, efikasno proizvodi trgovinsku marku. Svojom markom preduzeće može osvojiti jedan deo tržišta, a trgovina mu omogućava da se proširi na druga tržišta.

Preduzeće koje proizvodi širi asortiman može se naći u dilemi da li da koristi jednu ili više marki proizvoda. Jedna krajnost je da za svaki proizvod odredi posebnu marku, druga krajnost je da svi proizvodi imaju istu marku (familijarno zaštitno ime).

Prednost jednog imena je u manjim troškovima propagande. Preduzeća koriste i proširene marke. Proizvodi sa markom koji zastarevaju dobijaju poseban znak. Drugi način je da se uvede novi model proizvoda sa istim imenom. Proširenje marke je nekada veoma uspešna strategija stabilnosti i rasta preduzeća, jer proširenje doprinosi sniženju troškova proizvodnje i prometa.

Izabrati ime proizvoda nije ni malo jednostavna stvar preduzeću. Registrovan je veliki broj preduzeća što otežava pronalazak originalnog imena. Pri izboru treba voditi računa o broju konkurentskih firmi na tržištu i lojalnosti kupaca markama.

Sa pravnog aspekta pravi se više grupa imena koja se koriste:

- Prvu grupu čine kovanice, odnosno potpuno nove reči koje se nisu koristile od pojave proizvoda
- Drugu grupu predstavljaju uobičajene reči
- Treću grupu čini sugestivno ime, koje sugerise nešto u vezi sa upotrebom proizvoda
- U četvrtu grupu spadaju diskriptivna imena, za koja se smatra da su najbolja u pravnom smislu.

Smatra se da naziv treba da bude jednostavan, da se lako čita, da ne zastareva, da je prikladan za pakovanje i efekte, da se može lako izgovarati na svim jezicima. Poželjno je da je ime kratko i da se lako pamti.

## **1.10. Postprodajne usluge**

„Prodajne usluge“ je naziv za aktivnosti preduzeća koje imaju za cilj da kupcu omoguće kupovinu i bolje korišćenje proizvoda. Mogu se davati pre, za vreme i posle obavljanja kupoprodaje.

Kako proizvodna, tako i prometna preduzeća daju niz prodajnih usluga. Za proizvodna i trajna potrošna dobra instaliranje proizvoda u fabrici ili stanu redstavlja veoma rasprostranjenu prodajnu uslugu, koju savremeni kupci očekuju od prodavca. Besplatan prevoz do stana kupca je prodajna usluga koju daju trgovinska preduzeća. To je od posebnog značaja za trajna potrošna dobra. Ta prodajna usluga je veoma značajno konkurentsko sredstvo, posebno u urbanim centrima.

Tri oblika prodajnih usluga su od posebnog značaja za savremenog kupca, pri donošenju odluka o kupovini proizvoda. To su krediti, garancije i servisi.

### **1.10.1. Krediti**

Već duže vreme u praksi se primenjuje pravilo. „kupi sada, plati kasnije“. Kredit je prodajna usluga kojom se može uticati na povećanje tražnje za proizvodima i uslugama. Kreditiranje je često pretpostavka realizovanja niza proizvoda. Veliki broj trgovinskih preduzeća i potrošača ne bi mogao da kupi proizvod ako im se ne odobri kredit. To je efikasan način obezbeđenja stalne klijentele, čime se doprinosi stabilizaciji

prodaje sa obimom proizvodnje. Kreditiranje često predstavlja jedinu alternativnu prodaju.

### **1.10.2. Garancija**

Garancija je jedna od najčešćih prodajnih usluga koja ima promocijno dejstvo na kupca. Sa pravnog stanovišta garancija je ugovor prodavca sa kupcem kojim se prodavac obavezuje za određena svojstva, korisnosti i funkcionalnosti proizvoda. Ona je sredstvo zaštite kupca proizvoda. Kupac ima potvrdu da proizvod zadovoljava određene standarde. Prodavac se obavezuje da zameni proizvod, otkloni nedostatke, ili refundira kupcu ako je nezgodan proizvodom. Garancija ne stvara samo pravni već i ekonomski problem. Preduzeće treba da sagleda sve konsekvence davanja garancije. U garantnom roku, proizvođač ima obaveze prema kupcu pa je potrebno da se preduzmu samo one obaveze koje se mogu ispuniti.

### **1.10.3. Servis**

Servis je postprodajna usluga koja poboljšava plasman. Njegovo promocijno dejstvo je veoma značajno. Servis, kao i garancija ima zadatak da zaštiti kupca, ali i proizvođača, odnosno onoga ko treba da obezbedi servisnu aktivnost. Kao delatnost, servis je u izvesnom smislu produžetak proizvodne funkcije u fazi prometa. U savremenim preduzećima servis je jedna od funkcija marketinga.

Servis je bitan faktor pri donošenju odluke od kog proizvođača će da kupi proizvod. Teško je doneti odluku o kupovini novog proizvoda, ako ne postoji obezbeđen servis, jer kupac želi da ima ovlašćenog servisera za održavanje proizvoda.

Preduzeće koje vrši servisiranje svojih proizvoda uvek je u dilemi da li da u cenu uračuna troškove servisa, ili da njih posebno računa. Ako je proizvod potreban svim kupcima, a troškovi servisa nisu veliki, obično se uključuju u cenu i terete troškove razvoja. Ako to nije slučaj, onda se posebno zaračunavaju.

## **1.11. Novi proizvod**

Proizvodima, odnosno robom zadovoljavaju se potrebe potrošača, odnosno kupaca. Proizvod je jedan od četiri najvažnija elementa marketing miksa. Proizvodi koji se predstavljaju na tržištu treba da budu odgovarajućeg kvaliteta, privlačnog pakovanja, a sve to u skladu sa zakonom o ciljanom tržištu. Pre nego što proizvod dospe na tržište

obavlja se niz aktivnosti. U tom nimalo jednostavnom postupku treba voditi računa o kvalitetu proizvoda, njegovom izgledu, načinu izrade, zatim o ceni, načinu promovisanja novog proizvoda i o mnoštvu drugih elemenata. Pre nego što se nov proizvod pojavi, potrebno je ispitati tržište. Pošto je osnovna uloga proizvoda da zadovolji potrebe potrošača, logično je da pre lansiranja proizvoda na tržište vrši se ispitivanje potencijalnih kupaca. U zavisnosti od toga kom starosnom dobu su proizvodi namenjeni, ispituje se ta grupa potrošača. Za nastanak kvalitetnog novog proizvoda bitno je pažljivo saslušati buduće kupce. Da bi nov proizvod postigao uspeh na tržištu, u vremenu jake konkurencije, mora biti kvalitetan, dobro upakovan i ne previše skup. Takođe je bitna i promocija. Dobrom reklamom se privlače potencijalni kupci. Nije samo cilj ubediti potrošače da kupe novi proizvod koji je plasiran, već je važno da nastave da koriste taj proizvod, kako bi on zaživeo na tržištu. Nije cilj da se jedan proizvod pojavi, bude kratko vreme i nestane. Proizvod može biti nov, ako ima određene karakteristike koje su bolje od osobina njemu sličnih proizvoda. Kao primer možemo uzeti telefon, čija je osnovna karakteristika brz prenos informacija. U početku imali smo fiksne telefone, ali su se ubrzo pojavili i mobilni telefoni koji se mogu nositi i uvek biti pri ruci. Znači da pomoću tehnike moguće je unapređenje već postojeće proizvode. Usavršavanjem njihovih osobina mogu se navesti potrošači da ih kupe i zahvaljujući boljim osobinama mogu postati korisniji nego prethodna verzija istog proizvoda. Takođe proizvod može biti nov, ako se radi o proizvodu koji kupac nikad nije kupio. Takav proizvod je nov sa stanovišta kupca, iako postoji na tržištu. Stari proizvodi mogu postati novi u nekim zemljama koje su manje razvijene. Ako potrošači nisu upoznati sa tim proizvodom, on je za njih nov iako se u nekim zemljama odavno koristi. Postoje i razna druga merila za odgovor na pitanje šta je novi proizvod. Novim proizvodima se smatraju i nekada prepakovani ili preprodani proizvodi, kao i proizvodi sa promenjenom cenom, ali te promene ne iziskuju menadžment novog proizvoda. Nova marka predstavlja novi proizvod, jer zahteva postupak novog proizvoda iako je sam fizički proizvod ostao isti. Novi proizvod može imati nekoliko značenja. Pravi novi proizvod daje inovativne koristi potrošaču. Takvi novi proizvodi su različiti i bolji. Iako se smatra da kopirani proizvodi imaju manje šanse za uspeh, ne mora uvek biti tako. Neki od takvih proizvoda postigli su neočekivani uspeh. Novi proizvod je onaj proizvod koga preduzeće nije ranije prodavalo, iako postoje slični proizvodi koje nude konkurentska preduzeća. Različiti autori daju različite definicije o novom proizvodu, tako da se može reći da je nov proizvod širok fenomen.



## 1.12.Odluke o novom proizvodu

### 1.12.1. OdreĎenje novog proizvoda

Novi proizvodi mogu biti novi na trĝištu ili novi za kompaniju. Potpuno novi proizvodi su proizvodi sa najvećim rizikom jer su novi i za trĝište i za kompaniju. To su novi izumi i za kompaniju predstavljaju velika investiranja u istraĝivanje i razvoj. Proširivanje linija proizvoda podrazumeva dodavanja na već postojeće linije proizvoda. Proširivanje linija predstavlja povećanje modela, varijacija u boji, ukusu, dizajnu. Modifikacija je promena proizvoda, smanjena cena i ponovo plasiranje. Nov i poboljšan proizvod zamenjuje postojeći, ima poboljšane karakteristike ili veću vrednost. Nov i poboljšan proizvod zamenjuje postojeći, ima poboljšane karakteristike ili veću vrednost. Ţivotni vek proizvoda je sve kraći, i kao posledica razvoja privrede i društva javlja se potreba za uvoĎenjem novih proizvoda. Proizvod je dinamiĝka kategorija i on je pod uticajem:

- Intenzivnih novih tehnoloških promena
- Promenljivih zahteva i potreba potrošaĝa
- Intenzivne konkurencije meĎunarodnog karaktera
- Promene regulative u jednoj drĝavi.

Uloga marketinga je da prepozna zahteve ciljne grupe potrošaĝa kako bi te zahteve ispunila kroz ponudu ĝiji je cilj zadovoljenje potreba kupaca, privrede i društva, kao i ostvarivanje dobiti preduzeća na dugi rok. Novi proizvod ima korene u invenciji. Invencija je odraz ideje pojedinca ili tima o rešenju problema vezanog za izraĝene, a ne ostvarene potrebe kupaca za novim proizvodom. Inovacija usklaĝuje invenciju sa trĝištem. Inovirati znaĝi biti preduzetnik. Inovacija je pretoĝena u novi proizvod samo ako rezultira novim proizvodom. Pravi novi proizvod zadovoljava iskazane potrebe i zahteve potrošaĝa za njim, svojom originalnošću eliminiše konkurenciju i otvara put za uspešnu dobit. Inovacija ne daje uvek potpuno nov proizvod. Samo mali broj novih proizvoda ĝini inovacijski bum. Imamo tri tipa inovacija: isprekidana, dinamiĝki neprekidna, i neprekidna. Isprekidana inovacija je nova funkcija koju nije ispoljio prethodni proizvod. Takvi proizvodi obavljaju funkcije koje pre nije ni jedan obavljao. Dinamiĝki neprekidna inovacija poboljšava svojstva, mada zadrĝava dosadašnji, stari stil potrošnje. Neprekidna inovacija je varijacija postojećih proizvoda.

## 1.12.2. Šanse za uspeh novog proizvoda

Da li će novi proizvod postići uspeh ili ne, to je neizvesno. Uspeh je teško postići. Neki proizvodi ne uspevaju da se probiju na tržište, uvenu u razvojnim fazama. Neuspeh se javlja kada očekivanja tržišta nisu zadovoljena. Na uspeh proizvoda na tržištu utiče pet karakteristika:

- Relativna prednost
- Usaglašenost sa postojećim potrošnim modelima
- Poverljivost
- Primećenost
- Jednostavnost.

Proizvod koji kupcu nudi određene pogodnosti u odnosu na konkurentske proizvode, te pogodnosti su njegova relativna prednost. Često se pojavljuje kada novi proizvodi obavljaju iste funkcije brže i jeftinije od postojećih proizvoda.

Pod uslovom da je sve ostalo isto, nov proizvod koji je usaglašen sa postojećim modelima potrošačkog ponašanja ima bolje izgleda za prihvatanje na tržištu od onog koji je neusaglašen. Poverljivost je karakteristika kojom potencijalni budući kupci mogu testirati proizvod uz malo napora i rizika. Za testiranje nije potrebna posebna oprema. Kompanija može deliti besplatne uzorke određenog proizvoda, što poverljivost dovodi do najvišeg nivoa. U nekim trgovačkim centrima roba može biti ponuđena na probu potencijalnom kupcu, nakon čega on odlučuje da li će taj proizvod kupiti. Kao primer možemo uzeti veće markete poput Maksija i Interexa gde se svakodnevno prezentiraju određene vrste proizvoda, sokovi, slatkiši i slični proizvodi nude se na probu bez obaveze kupovine istih.

Primećenost je veoma važna karakteristika na osnovu koje potrošači uočavaju vrednost proizvoda nad postojećim proizvodima. Da bi proizvod bio primećen, važno je da njegova prednost bude lako uočljiva.

Jednostavnost je takođe jedna od karakteristika proizvoda koji se može smatrati njegovom relativnom prednošću. Jednostavnost upotrebe može neutralisati složenost samog proizvoda.

### 1.12.3. Novi proizvod i njegovo okruženje

Razvijeni novi proizvodi predstavljaju krvotok preduzeća, posebno onih koja se bave proizvodnjom i prodajom potrošnih dobara. Najveći izazov marketinga preduzeća je upravo razvoj proizvoda. Nužnost razvoja proizvoda uslovljavaju kupci koji više ne žele stari, već novi proizvod. Sa druge strane preduzeće mora zameniti proizvode koji su ušli u fazu zrelosti i opadanja. A konkurenti čine sve da razviju novi proizvod kojim će zadovoljiti potrebe kupaca. Danas, potrebe razvoja su posebno izražene jer potrošači sve brže prihvataju, ali isto tako i brzo odbacuju nove proizvode. Životni ciklus proizvoda je sve kraći, izuzev onih koji se usavršavaju. Nužnost razvoja proizvoda uslovljava tehnologija. Tipični ciljevi razvoja proizvoda su sledeći:

- Rast prodaje putem uvođenja novih proizvoda ili unapređenja već postojećih. Ovo je opšti cilj na bazi koga mnoge firme grade strategiju svojih proizvoda.
- Rast prodaje kroz pronalaženje novih korisnika za navedene postojeće proizvode.
- Iskorišćenje viška proizvodnih kapaciteta.
- Održavanje ili poboljšanje tržišnog učešća. Mnoge firme usmeravaju marketing aktivnosti u pravcu povećanja tržišnog učešća svojih proizvoda. Što znači da su one više zainteresovane za održavanje konkurentne pozicije nego za visinu profita. Za ostvarenej pozicije postoji više načina, a najvažnija je diferencijacija proizvoda. To se odnosi na borbu preduzeća za tržišno učešće, putem dizajna, pakovanja, identifikacije proizvoda. To su tri načina bez kojih je nemoguće zadržati postojeće učešće ili ga unaprediti.
- Razvijanje pune linije proizvoda je jedan od načina marketing uspeha preduzeća.
- Zadovoljenje zahteva distributera. Što znači da distributeri utiču na razvoj proizvoda.

Faktori koji diktiraju nužnost stalnog razvoja proizvoda

Razvoj proizvoda diktira ogroman broj činilaca, a među njima posebno se izdvaja njih petnaest. To su sledeći činioci:

- Najvažniji faktor razvoja proizvoda jeste stimulisanje rastapreduzeća. Rast preduzeća je mera njegovog uspeha. Rast se ispoljava kroz rast prodaje, a povećanje tržišnog učešća podrazumeva veću profitabilnost.

- Inicirajući faktor razvoja proizvoda su finansijski ciljevi, izraženi kroz profit zarade po deonici. Opadanje profita u budućnosti primorava preduzeće da razvija svoje proizvode.
- Zahtevi kupaca su također faktor razvoja novih proizvoda.
- Demografski faktori i stil života primoravaju preduzeće da razvija proizvode. Životni stil dovodi do promena u potrošnji. Veći broj proizvoda i nulta stopa rasta stanovništva dovodi do potreba za stanovima, manjim mašinama za pranje, i drugim proizvodima.
- Odgovor preduzeća na aktivnosti konkurencije.
- Odgovor na promene u okruženju faktor je razvoja proizvoda. Da bi firma bila uspešna ona mora da traži alternativne proizvode kada se promene zahtevi kupaca ili kada uslovi okruženja predviđaju sumorniju budućnost postojećih proizvoda.
- Životni ciklus proizvoda ukazuje da profit pada nakon ulaska proizvoda u zrelije faze. To menadžmentu preduzeća šalje poruku da se moraju usmeriti naporima ka podmlađivanju proizvoda ili zameni novim.
- Višak kapaciteta je isto jedan od faktora, a pod kapacitetima se ne podrazumeva samo kapacitet opreme i distribucije, već i raspoloživu radnu snagu.
- Rapidne promene u tehnologiji doprinose opadanju proizvoda i skraćanju njegovog životnog ciklusa.
- Smanjenje troškova, posebno troškova materijala, je cilj mnogih inovacija postojećih proizvoda. Pošto se troškovi materijala i njegova raspoloživost menjaju, neki proizvodi se moraju povući. Prirodni izvori materijala su sve oskudniji i skuplji tako da se moraju racionalnije koristiti.
- Povećanje profitabilnosti i tokova novca može biti značajan faktor koji uslovljava razvoj proizvoda. Razvoj se razvija na inovacijama.
- Na industrijskom tržištu promene potreba kupaca često dovode do stimulisanja prodaje drugih predmeta u liniji proizvoda.
- Državni organi se sve više uključuju u zakonsko regulisanje poslovanja preduzeća. Državni zakonski propisi odnose se na konkurenciju, sigurnost proizvoda, etiketu proizvoda, rad itd.
- Kreativnost menadžmenta ne sme da se previdi kao značajan stimulan razvoja proizvoda.

### Traganje za novim proizvodima

Stvaranje i pronalaženje ideja o novim proizvodima mora biti dobro organizovan proces. U cilju podsticanja stvaranja kreativnih ideja neophodno je da te ideje budu razmenjene među ljudima. U preduzeću obično niko nije zadužen za pronalazak ideja. Tako da je to svačiji

posao. Rešenje problema jeste osnivanje radnog mesta „osoba ideja“ čiji je zadatak da stvara ideje i čije radno mesto bi trebalo da bude u odeljenju za planiranje i razvoj proizvoda.

„Osoba ideja“ treba da u toku godine smisli određen broj ideja. Da bi taj cilj ostvarila potrebni su joj određeni izvori i linije komunikacija sa stanovišta stvaranja ideja. „Osobi ideja“ svako ko ima neku ideju može dostaviti putem telefona ili pismeno. Zatim se ideje šalju u sledeću fazu razvoja. Traganje za novim proizvodima se u suštini svodi na pronalaženje dobrih ideja o novim proizvodima. Sve dobijene ideje treba brzo obrađivati i poslati odgovor njihovim autorima bez obzira da li je on negativan ili pozitivan. Sistem sakupljanja ideja mora biti publikovan putem postera, fabričkih listova, radio stanica. Područje traganja za novim proizvodima je veoma široko, počevši od raznih organizacionih delova unutar samog preduzeća, preko kupaca, pa do raznih državnih. Na početku razvoja novog proizvoda neophodno je obezbediti bogat fond ideja. Postoje eksterni izvori ideja o novim proizvodima, i interni izvori ideja o novim proizvodima. Najvažniji eksterni izvori ideja su: kupci, konkurencija, istraživačke institucije, univerziteti, patenti i licence, inovatori, firme za marketing istraživanja, tehnološke revije, izložbe i seminari, sajmovi, dobavljači, druga preduzeća, inostranstvo, i dr. Kao izvor ideja ne služe samo postojeći već i potencijalni kupci. Oni su najvažniji izvor ideja za mnoštvo potrošnih dobara. Preduzeće mora posmatrati i proizvode koje razvijaju njegovi konkurenti. Kada konkurentski proizvod bude uveden na tržište, treba pratiti kako se odvija njegova prodaja. Cilj u tom posmatranju nije kopiranje konkurentskih proizvoda već dobijanje novih ideja za sopstveni novi proizvod. Da bi ispitali kakav je novi proizvod konkurencije, moramo pribaviti uzorak, zatim posmatrati kako je prihvaćen taj proizvod na tržištu, kakva mu je propaganda, promocija, kolika mu je prodajna cena, koliki je obim prodaje. Razne istraživačke institucije, univerziteti, laboratorije, mogu biti za preduzeće inovatore vredna izvor ideja. Univerziteti osnivaju centre za inovacije, koji olakšavaju proces transfera tehnologija. Patenti su ponekad zapostavljeni kao izvori novih ideja. Sa idejama moguće je snabdeti se putem specijalizovanih firmi za marketing istraživanja, kao i preko propagandnih agencija. Dobavljači, pogotovo ako su u pitanju velike firme istražuju nove primene svojih proizvoda pa mogu biti izvor ideja za inovirane koncepte tehnike i materijale, koji se mogu koristiti u razvijanju novih proizvoda. Sajmovi i izložbe, kao sredstva promocije su mesta na kojima se izlažu proizvodi potencijalnim kupcima. Na njima se može naći dosta ideja uz niske troškove. Izvor vredan pažnje su i tehnološke revije, trgovinski žurnali, ostale publikacije koje se štampaju u zemlji i u svetu. Mnoge firme, koje se bave industrijskim dizajnom mogu biti izvor ideja. Glavni interni izvori ideja o novim proizvodima su sledeći:

istraživačko-razvojna funkcija i inženjering, marketing, prodaja i planiranje, proizvodnja, top menadžment preduzeća, svi zaposleni kadrovi u poslovnim funkcijama preduzeća. Od njih dobije oko 50% od ukupnog broja ideja.

### Odabiranje ideja i prethodna procena projekta

U procesu razvoja proizvoda sve stvorene ideje se sukcesivno vrednuju. Prvo se vrši selekcija svih početnih ideja. Cilj je da se među mnoštvom ideja odaberu one koje će u vidu projekta proći proces razvoja proizvoda. Procena i selekcija tih proizvoda se odvija u narednoj fazi, na osnovu metoda bodovanja. Ako u ovoj fazi imamo detaljne podatke o prodaji, prihodima profitabilnosti projekta, tada je moguće prići izradi projekta. Kada kasnije bude razvijen i testiran sam proizvod, moguće je doći do konačnih fizibiliti studija. Selekcija se bazira na sledećim principima: procedura odabiranja je prethodno „odabiranje“ sekvencijalnom procesu, procedura odabiranja mora biti razumno balansirana između grešaka i prihvatanja i grešaka i odbacivanja, metod selekcije mora biti realističan i jednostavan za korišćenje. Postoje kriterijumi koje svaki projekat mora zadovoljiti.

Nakon izbora projekta i njegove preliminarne procene, sledi faza definisanja koncepta novog proizvoda. U toj fazi dolazi do trošenja novca, vremena i napora istraživačko-razvojne, marketing i ostalih funkcija. Ova faza prethodi razvoju proizvoda. U ovoj fazi postavlja se nekoliko pitanja na koja je potrebno dati odgovore, a četiri osnovna pitanja su:

- Koje je ciljno tržište za novi proizvod?
- Kako će proizvod biti pozicioniran?
- Koje su koristi novog proizvoda za kupce?
- Koji se zahtevi postavljaju pred proizvod – želje, potrebe i preferencije sa stanovišta karakteristika, atributa, i specifikacije proizvoda?

Ideju o novom proizvodu treba pretvoriti u koncept, jer kupac ne kupuje ideju već koncept proizvoda koji je detaljizirana verzija te ideje, shvatljive za potrošače. Koncept proizvoda su obećanja proizvoda potrošačima i realni razlozi zbog kojih oni treba da kupe proizvod. Koncept se potencijalnom kupcu može prikazati na više načina:

- Verbalna diskripcija predloženog proizvoda
- Slika ili crtež sa ili bez verbalnog opisa

- Prototip predloženog proizvoda sa ili bez pakovanja
- Maketa
- Stvarna propagandna poruka za predloženi proizvod.

U vezi sa testiranjem koncepta proizvoda postavljaju se brojna pitanja na koja se mora dati jasan odgovor pre nego što menadžment prihvati rezultate studija testiranja koncepta. Tri sledeća su najvažnija:

- Da li će reakcije na koncept varirati sa definicijom i deskripcijom koncepta?
- Kako su vredni rezultati testiranja koncepta?
- Kako verovatno će novi koncept omogućiti prodaju postojećih proizvoda preduzeća i da li se to može utvrditi na osnovu studija testiranja koncepta?

### Razvijanje novog proizvoda

U fazi razvijanja novog proizvoda najviše finansijskih sredstava se utroši upravo u ovoj fazi. Njen zadatak je da razvije koncept proizvoda u fizički proizvod. To se čini kroz razvijanje koristi jezgra proizvoda i projektovanje takvih fizičkih karakteristika proizvoda koji će te koristi ostvariti. Često je pre izrade samog proizvoda, potrebno razviti nekoliko verzija koncepta proizvoda, odnosno prototip proizvoda, koji još nije spreman za komercijalno korišćenje. Ako koncept nije moguće pretvoriti u komercijalno izvodljiv proizvod, onda su dotadašnje investicije praktično izgubljene.

Prototip je prvi vidljivi output iz istraživanja i razvoja. Cilj je da se pronađe takav prototip koji će ispunjavati sledeće priterijume:

- Da ga potrošači vide onako kako je dat opis karakteristika tog proizvoda u konceptu proizvoda
- Da proizvod bude bezbedan, odnosno da sigurno funkcioniše u normalnim uslovima
- Da proizvod može biti izrađen na osnovu planiranih finansija.

Od kompletnosti proizvoda zavisi koliko će trajati njegovo uspešno razvijanje. Proizvod se može razvijati danima, mesecima, pa i godinama. Najvažnije je da ima funkcionalne osobine koje su tražene. Kada se radi o razvoju proizvoda moraju se razviti takođe i pakovanje i marka proizvoda. Uporedo sa razvojem proizvoda, treba razviti i njegov marketing program, gde se rešavaju pitanja cene, propaganda i promocija, distribucija, prodajno osoblje. Prodajna cena novih proizvoda

treba da bude takva da omogući željeni uticaj na tržište, a i da obeshrabri pojavu konkurencije. Javljaju se dve strategije prodajnih cena novih proizvoda, a to su:

- „skidanje kajmaka“
- Penetracione cene.

U prvoj navedenoj strategiji imamo visoke cene novog proizvoda čiji je cilj „skidanje kajmaka na tržištu“. U ovoj strategiji su visoki izdaci za promociju, a preporučuje se kada je priroda tražnje neizvesna, kada su utrošena velika finansijska sredstva u istraživanje i razvoj. Strategija penetracionih cena ima za cilj osvajanje što većeg učešća na tržištu, tako da su ovde početne cene niske. Koristi se kada postoji „elitno“ tržište ili kada želimo da obeshrabrimo konkurente da uđu u proizvodnju istog ili sličnog proizvoda.

Pre nego što potrošno dobro bude degustirano na tržištu, mora biti kreirana propagandna poruka za televiziju, radio ili štampane medije. Za industrijske proizvode treba pripremiti i prezentaciju i sredstva promocije prodaje (slike, filmovi, modeli, makete). Pristupačnost proizvoda kupcima ostvaruje se kroz distribuciju. Kanali distribucije jako variraju zavisno od vrste proizvoda, ali distribucija je takođe jedan od uslova za uspeh proizvoda. Izuzetno važna odluka za uspeh novog proizvoda je odluka o prodajnom osoblju. Osoblje mora biti kvalifikovano i obučeno. Kada je u pitanju marketing program za nove proizvode, ne sme se zaboraviti servisiranje i garancije.

### Testiranje novog proizvoda

Nakon što su proizvod i njegov marketing program razvijeni, proizvod se testira, vrši se provera proizvoda. Može se i testirati i sam proizvod, bez završenog marketing programa. Testiranje može da bude sa marketing stanovišta i to je eksterno testiranje ili sa tehničkog i to je interno testiranje. Proizvod se podvrgava rigoroznim laboratorijskim i inženjering testovima, kojima se obezbeđuje njegovo ispravno funkcionisanje. Cilj testiranja jeste da se utvrdi da li proizvod sadrži projektovane karakteristike. U fazi testiranja tržišta proizvod se uvodi na realno tržište. Bez obzira na to što je proizvod razvijen pažljivo u prethodnim fazama, u njegov uspeh ne možemo biti sigurni sve dok ga ne uputimo na tržište u cilju prodaje. Kako ne bi gubili vreme neka preduzeća pre finalnog testiranja uvode predtestiranje. Sve metode testiranja tržišta možemo svrstati u dve kategorije:



- Pseudoprodaja
- Stvarna prodaja.

Kod pseudoprodaje kupci ne obavljaju stvarnu kupovinu, ne plaćaju proizvod koji se testira, već samo ukazuju na kupovinu, a kod stvarne prodaje proizvod mora biti plaćen. Proces testiranja je sledeći:

- Utvrđivanje broja tržišnih mesta na kojima će se obaviti testiranje, taj broj ne sme biti prevelik zbog troškova, a ni premali jer to dovodi u pitanje njegovu reprezentativnost.
- Određivanje konkretnih tržišnih mesta za testiranje na taj način da ona reprezentuju karakteristike celog tržišta.
- Definisane vremena trajanja testiranja, što zavisi od sledećih faktora: troškovi, konkurencija, prosečno vreme koje je kupcu potrebno da obnovi zalihe.
- Utvrđivanje informacija koje je tokom testiranja potrebno prikupiti.
- Određivanje akcija koje je posle testiranja potrebno preduzeti (uvesti ili ne usvesti novi proizvod, ponoviti test i sl.).

Nakon dobijanja odgovora na pitanja:

- Mogu li se rezultati tržišnog testa projektovati na celo nacionalno tržište?
- Može li lokalni marketing program da bude prenet na nacionalno tržište?
- Koji su rizici otkrivanja naših programa od strane konkurencije?
- Koliki su troškovi testiranja?

prilazi se probnoj proizvodnji. Pre toga naravno moraju se nabaviti materijali za izradu proizvoda, i ostale pripremne radnje. Posle obavljenog testiranja, može se prići završavanju dizajna novog proizvoda i njegovog marketing programa.

Konačna analiza i vrednovanje novog proizvoda

Pod konačnom poslovnom analizom podrazumevamo krajnje definisanje projekcije prodaje, troškova i dobiti novog proizvoda, na osnovu čega se vrši konačno vrednovanje i donosi odluka o uvođenju proizvoda. Na tačnost projekcije prodaje utiče stepen inovacije proizvoda, veličina tržišta i konkurentski proizvodi. Ako se radi o proizvodu koji se uvodi na stabilizovano tržište raspoložive informacije moguće je naći u publikovanim izvorima. Teže je ako se radi o „za svet

novim proizvodima“ kada je prodaju teže predvideti. Dva glavna izvora očekivane direktne prodaje od novog proizvoda su:

- Prodaja samog proizvoda
- Prodaja licence tehnologije

Predračun troškova razvoja proizvoda, njegovog testiranja, proizvodnje je komponenta svakog ekonomskog vrednovanja. Sve te troškove treba utvrditi po fazama procesa razvoja proizvoda. Troškovi rastu tokom kretanja proizvoda kroz pojedine faze. Za utvrđivanje dobiti i profitabilnosti najvažnije su sledeće metode:

- Tokovi novca
- Prag ekonomičnosti
- Povraćaj investicija
- Diskontovani tokovi novca itd.

Nakon što je top menadžment doneo pozitivnu odluku o sudbini proizvoda pristupa se sledećoj fazi, a to je uvođenje na tržište, odnosno komercijalizacija. Ta odluka podrazumeva brzo rešavanje nekoliko sledećih zadataka: nabavku materijala i opreme, početak proizvodnje, popunjavanje zaliha za isporuku, prevoz proizvoda kako bi se mogli snabdevati maloprodajni punktovi, obuka prodajnog osoblja, teritorijalne prodaje, propaganda i promocija, a sve to u cilju privlačenja potencijalnih kupaca. Prilikom uvođenja novog proizvoda preduzeće mora doneti četiri značajne odluke:

- Kada – da li je pravo vreme za uvođenje?
- Gde – da li novi proizvod uvesti na jednu ili više lokacija, na celo nacionalno tržište ili ga izvoziti?
- Kome – koja je najbolja grupa budućih kupaca?
- Kako – mora biti razvijen plan za uvođenje proizvoda na izabrano tržište?

Tokom uvođenja proizvoda javljaju se dva ključna problema:

- Vremenski faktor
- Komuniciranje

Vreme na čitav niz načina utiče na uvođenje novog proizvoda. Nov proizvod je sam po sebi komunikacija. Njegovo uvođenje je vešta komuniciranja. Ključni delovi komuniciranja su: prodajno osoblje, trgovina, mediji i potrošači. Jedno od važnih pitanja je koordinacija

marketing miksa i proizvodnje novog proizvoda, kako bi se vršilo prilagođavanje tražnji. Sve krajnosti mogu da ugroze profitabilnost novog proizvoda. Prva je nedostatak novog proizvoda na tržištu – nezadovoljena tražnja što može da iskoristi konkurencija i da osvoji tržište. Druga se ispoljava u optimističkom očekivanju tražnje kada proizvodnja nadmaši tražnju. Obe situacije su podjednako opasne. Uvođenje novog proizvoda može iziskivati velike kapitalne izdatke, nova fabrika, oprema, brojno prodajno osoblje i visoke operativne troškove (promocija, lična prodaja). Novi proizvod se ne uvodi na teritoriju cele zemlje, već na pojedina područja čime se smanjuje rizik komercijalizacije. Ako se desi da novi proizvod ne uspe, biće manji gubici ako se sa njegovim uvođenjem nije pokušalo na celom tržištu.

## Organizacija razvoja proizvoda

### Pojam i faktori organizacije poslovne funkcije razvoja proizvoda

Projektovanje organizacije razvoja proizvoda koja će podstaći kreativnost i razvoj inovativnih proizvoda je veoma težak zadatak. Tu postoje dve škole mišljenja. Prema jednoj školi ključ kreativnosti i inovativnosti jesu ljudi i kreativna osoba će kreativno i inovativno raditi na svakoj vrsti organizacije razvoja proizvoda, bez obzira na njen model i strukturu. Druga škola zastupa mišljenje koje je suprotno – pravi model i struktura organizacije razvoja proizvoda može podstaći kreativnost i inovativnost. Istraživanja su pokazala da se većina preduzeća sa uspešnim proizvodima susreću sa nekim organizacionim poteškoćama koje ometaju razvoj novih proizvoda. Više od polovine svih problema razvoja novih proizvoda su organizacione prirode, a najvažniji su sledeći:

- Definicija odgovornosti
- Koordinacija
- Komunikacije
- Pomoć top menadžmenta
- Veličina organizacije
- Organizaciona struktura
- Sistemi i procedure.

Kada je u pitanju organizacija razvoja proizvoda treba doneti sedam odluka, i to su:

- 1) Specifična strategija i zadaci novog proizvoda – to je skup aktivnosti koje povezuju ciljeve razvoja proizvoda kao pravce, alociraju resurse, definišu ograničenaj i sl.

- 2) Organizaciona struktura uključujući ovlašćenja, status, komuniciranje, stepen decentralizacije, stručne kadrove i lokaciju pojedinih aktivnosti.
- 3) Tehnologija razvoja novog proizvoda nije limitirana samo na tehnologiju proizvodnje nego i na servisne elemente, marketing, finansije i menadžment.
- 4) Potrebni organizacioni, kapitalni i materijalni resursi predstavljaju često ograničenja razvoja proizvoda.
- 5) Tip stručnih kadrova potrebnih za izvršenje zadataka razvoja proizvoda predstavlja nesumnjivo najvažniji resurs.
- 6) Menadžment stil i proces odlučivanja – organizaciona klima za razvoj proizvoda zavisi u velikom stepenu od menadžment stila, dok odluke o novom proizvodu reflektuju taj stil.
- 7) Neformalna organizacija i njen uticaj na karakteristike i performanse organizacije razvoja proizvoda.

Dobra organizacija razvoja proizvoda treba da ispuni sledeće zahteve: jasna odgovornost za svaku aktivnost razvoja novih proizvoda preneti na određene izvršioce, jedan ili više multifunkcionalnih timova, jasno dati zadaci svakom timu i adekvatna ovlašćenja za trošenje resursa, puna i aktivna pomoć od strane top menadžmenta. Najvažniji faktori organizacije razvoja proizvoda: veličina preduzeća, njegova organizaciona struktura, broj, starost i tip biznisa, poslovno okruženje, obim međunarodnog poslovanja preduzeća, raspoloživi resursi, zakonski propisi, kultura preduzeća. Kako preduzeće treba da organizuje razvoj svojih proizvoda zavisi od mnoštva činilaca. Postoji četiri kriterijuma na osnovu kojih se može ocenjivati organizacija razvoja proizvoda:

- 1) Ostvarenje ciljeva organizacije razvoja proizvoda sa stanovišta profitabilnosti proizvoda
- 2) Koegzistencija i koordinacija sa preostalim delovima preduzeća bez stvaranja konflikata i neefikasnosti
- 3) Izbegavanje velikih investicija u pogrešne i neuspešne proizvode
- 4) Zaposlenost stručnih kadrova na poslovima razvoja proizvoda.

Zašto ovi proizvodi doživljavaju neuspeh?

Stopa neuspeha kreće se u odnosima 1:3 kod uvođenja novih proizvoda. Kompanije mogu da utroše u procesu razvoja i nekoliko miliona proizvoda, da isti proizvod doživi neuspeh na tržištu. Najčešći razlozi za neuspeh su:

- Nedovoljna jedinstvenost proizvoda. Ako je proizvod imitacija proizvoda koji već postoji na tržištu, a ne nudi potrošaču prednost takav proizvod može biti osuđen na propast.
- Nedovoljno planiranje. Većina neuspeha potiče od neuspelog vođenja istraživanja tržišta u vezi sa potrebama potrošača.
- Loše uvođenje. Mnogi proizvodi propadaju zato što menadžeri misle da je proizvod dobar i da će se sam prodati, ne obezbeđujući odgovarajuće resurse. Nov proizvod zahteva proizvodne i marketinške aktivnosti kako ne bi doživio neuspeh.
- Tehnički problemi mogu da potiču od samog proizvoda koji nastaju u proizvodnji ili dizajnu.
- Loš tajming. Možda se tržište promenilo pre nego što je nov proizvod predstavljen, ili je firma ušla na tržište suviše rano ili suviše kasno u životnom ciklusu proizvoda.

Svi menadžeri koji planiraju uvođenje novog proizvoda imaju zajednički zadatak, a to je da predvide budućnost.

## **2. Cena kao instrument marketing miksa**

Cena ima veoma važnu ulogu u marketing miksu. Ona korišćena samostalno ili u kombinaciji sa ostalim elementima marketing miksa treba da omogući realizaciju ciljeva poslovanja svake kompanije. Pre nego što se počne sa pružanjem usluga mora se odrediti cena, tj. usvojiti cenovnik.

Cena označava novčani izraz vrednosti robe i usluga na tržištu. Preko nje preduzeće ostvaruje prihod, meri tržišno učešće i profitabilnost firme. Broj realizovanih usluga i proizvoda koji se može prodati na određenom tržištu u određeno vreme zavisi od veličine prodajne cene koju preduzeće određuje. Svaka promena cene utiče na prihod, obim prodaje i troškove poslovanja, a preko njih i na dobit. Da bi se ostvarila relativno trajna dobit cena mora da postane integralni deo strategije ne samo marketinga nego i preduzeća.

Cena je jedan od instrumenata marketing miksa koji, korišćen samostalno ili u kombinaciji sa ostalim instrumentima marketing miksa, treba da omogući realizovanje ciljeva poslovanja. Cena je instrument (sredstvo), a ne cilj marketing aktivnosti. U teoriji marketinga, cene se izučavaju kao značajno sredstvo konkurencije i nezaobilazni instrument marketing aktivnosti, i to jedan od najosetljivijih instrumenata u politici marketinga.

Svaka ozbiljna promena u ostalim instrumentima marketing miksa zahteva preispitivanje uloge cene u kombinaciji instrumenata za određeni tržišni segment. Promene u proizvodu često znače promene u ceni. Akcije na promociji proizvoda i usluga su samo drugi način korekcija cena. Cena ima uticaj na obim prodaje angažovanih kanala prodaje proizvoda. Potrebno je ostvariti pozitivnu sinergiju između proizvoda, distribucije i promocije sa cenom.

Što se tiče pravila za određivanje cena, u praksi ona nisu strogo definisana. Preduzeća se u određivanju cena susreću sa mnogim poteškoćama koje su posebno izražene kada preduzeće usvaja ili razvija novi proizvod ili osvaja novo tržište. Pri donošenju odluke o ceni neophodno je uzeti u obzir delovanje velikog broja faktora različitog karaktera i intenziteta delovanja od kojih je dosta njih van kontrole preduzeća. Ti faktori mogu biti: stanje troškova, tražnja i konkurencija, državni propisi i javno mnjenje. Pri uspostavljanju cena treba uzeti u obzir i uticaj inflacije.

Međutim, i najbolja cena ne obezbeđuje uvek i najbolji obim prodaje. Prodajne cene moraju biti istovremeno troškovno i tržišno orijentisane.

One treba da budu dovoljno visoke da pokrivaju ukupne troškove poslovanja i dovoljno niske da privuku potrošače, a uz sve to, preduzeće treba da ostvari dohodak.

## **2.1. Metode formiranja cena**

Postoji više različitih metoda formiranja cena:

- 1) Metodi formiranja cena zasnovani na troškovima,
- 2) Metodi formiranja cena zasnovani na tražnji i konkurenciji,
- 3) Novi metodi formiranja cena.

Što se tiče metoda zasnovanih na troškovima, tu razlikujemo:

- 1) Metod troškovi plus,
- 2) Marginalni metod,
- 3) Metod ciljne stope prinosa.

Metod troškovi plus je najčešće korišćeni metod formiranja cena u privrednoj praksi. On se bazira na koncepciji ukupnih proizvoda. Suština metoda jeste da se cena formira na bazi stvarnih, planiranih ili standardnih cifara prosečnih troškova uključujući i stopu dobiti koje

preduzeće smatra normalnom ili ostvarljivom u datom vremenskom intervalu za koji se cena formira. Ovaj metod je veoma rasprostranjen zbog njegove jednostavnosti i praktičnosti. Ta rasprostranjenost potvrđuje činjenicu da je organima koji formiraju cene lakše da sagledaju troškove nego tražnju i konkurenciju.

Marginalni metod formiranja cena se bazira na marginalnoj koncepciji troškova. Pokazao se vrlo racionalnim u privrednoj praksi, posebno za kratkoročno formiranje cena. Omogućava da se preduzeće prilagođava tržišnoj situaciji iako ne pretpostavlja poznavanje tražnje i konkurencije. Metod zahteva poznavanje varijabilnih troškova i mogućih tržišnih cena za svaki proizvod.

Metod ciljne stope prinosa je dobar kada je preduzeće stvarno fokusirano na dobit kao ciljnu funkciju u formiranju cena. Slabost metoda je što se koristi procena prodaje da se odrede cene, a ustvari obim prodaje je uslovljen cenom kada postoji cenovna elastičnost tražnje.

Metode zasnovane na tražnji i konkurenciji čine dva metoda:

- 1) Metodi zasnovani na tražnji
- 2) Metodi zasnovani na konkurenciji.

Kod metoda zasnovanih na tražnji počinje se sa tržišnom cenom i ide se unazad ka troškovima proizvodnje i prodaje proizvoda. Prodajna cena treba da se ustanovi na osnovu istraživanja tržišta. Polazna osnova je po kojoj ceni bi potrošači prihvatili proizvod. Za uspešno formiranje cena putem ovog metoda potrebno je sagledati i razumeti faktore koji utiču na osetljivost potrošača na cene. Pretpostavlja se da postoji mnogo faktora koji na to utiču, a neki od njih su: jedinstven vrednosni efekat, efekat svesnosti supstitucije, efekat teškoće porećenja, efekat ukupnih izdataka, efekat krajnje koristi, efekat deljenja troškova, efekat investicionog popusta, efekat cena, efekat zaliha...

Preduzeća koja su preokupirana konkurencijom mogu koristiti metod zasnovan na konkurenciji u formiranju cena. Cena se određuje na osnovu porećenja projektovane cene svog proizvoda sa onom koju konkurentna preduzeća zaračunavaju za svoje proizvode. Ovaj metod određivanja cena je koristan za preduzeća koja ne mogu da dođu do svih informacija potrebnih za formiranje cena.

Novi metodi formiranja cena se svode na činjenicu da je najbolje ako se koristi metod formiranja cena koji uvažava uticaj sva četiri osnovna faktora formiranja cena (troškova, tražnje, konkurencije i

ekonomske politike i mere državne kontrole cena). To ne znači da u određenim situacijama neki od faktora nema veću ili manju specifičnu težinu za određeni proizvod, tržište ili kupca.

Sada se zagovara tzv. vrednosni pristup formiranju cena. Cene zasnovane na vrednosti su ove cene koje maksimiziraju očekivanu percepciju vrednosti od strane potrošača. Akcenat je na proceni vrednosti proizvoda i usluga za potrošače, a ne na troškovima.

## 2.2. Određivanje cena

Cena se određuje na osnovu opštih ciljeva kompanije i marketinga, potencijala kompaniji analize mnoštva faktora vezanih za tržište. Direktna veza cene i dobiti uočljiva je na više načina jer ukupan prihod predstavlja broj prodatih proizvoda i usluga po određenim cenama. Tim koji određuje cenu mora imati sposobnosti da prilagođava cenu a ne da započinje rat oko sebe, kao i da ih održi kako su najavljene. Promotivna cena je početna, najčešće je niska i ima cilj da plasira proizvod na tržište. Niska cena neophodna je u početku prisustva proizvoda na tržištu, a profit je tada jedino moguć ako se proda velika količina proizvoda. Neke cene određuje tradicija. Tokom perioda inflacije mnogo se vodi računa o ceni jer kupovna moć potrošača opada. Cenovne opcije mogu se svrstati u pet kategorija: diferencijalne cene, konkurentske, cene vezane za liniju proizvoda, cene zasnovane na imidžu, strategije zasnovane na distribuciji.

Jedinstvena cena je ona cena koja je ista za sve.

One kompanije koje različitim kupcima prodaju po različitim cenama upotrebljavaju varijabilnu ili diferencijalnu strategiju određivanja cena. Skimming cena je visoka cena za nov proizvod na tržištu kojom se skida „kajmak“. Veoma je korisna na početku životnog veka proizvoda.

Trgovac koji koristi određivanje cene linijom proizvoda, formira cenu u proizvodnoj liniji u skladu sa posebnim cenama.

Formiranje cene u paketu znači nižu cenu pojedinačnog komada u odnosu na pojedinačno pakovanje. Potrošač je privučen ekstra povoljnom cenom a proizvođač smanjuje troškove izrade proizvoda



## 2.3. Utvrđivanje tačne cene

Utvrđivanje prodajne cene vrši se na više načina:

- Dodatak (markup) na stvarnu cenu proizvoda
- Metod cost plus
- Metod prosečnog troška (average cost)
- Ciljno određivanje cena (target return pricing)
- Analiza kritične tačke (break – even analiza).

Korišćenje markup metoda zahteva da menadžeri izračunaju adekvatnu maržu koja se dodaje na cenu da bi se izračunala prodajna cena. Maržom se moraju obezbediti sredstva koja će pokriti troškove prodaje i profit.

Sličan metod markup-u je cost plus. Procenjuje se trošak koji je pratio izradu proizvoda pa na tu vrednost dodaju određenu sumu da bi formirali cenu.

Prosečan trošak utvrđuje se kada ukupne troškove podelimo sa brojem proizvedenih komada. Kada na ukupne troškove dodamo maržu profita možemo izračunati verovatnu cenu po komadu proizvoda.

Za izračunavanje ciljne cene potrebni su nam fiksni troškovi nastali tokom vremena bez obzira na obim proizvodnje i prodaje i varijabilni troškovi koji se menjaju u zavisnosti od količine proizvoda. Menadžeri na fiksne troškove, kao što su plate, zakupnine i drugi, dodaju target return, tj. procenat investicije da bi se dobio iznos koji predstavlja fiksni trošak i target return. Njega tada dele sa brojem komada za prodaju i dobijaju cenu po komadu.

Kritična tačka poslovanja predstavlja granicu rentabiliteta ili onu tačku na kojoj su prihodi jednaki troškovima. Analiza kritične tačke treba da se bavi kako troškovima tako i potražnjom. Ova analiza može biti veoma korisna za određivanje cene.

## 2.4. Prilagođavanje i pravno regulisanje cene

Teško je pretpostaviti da će kompanija samoinicijativno menjati nivo cena bez pokušaja da sagleda mogućnost ishoda odnosno uticaj na obim prodaje, učešće na tržištu i profit. Promene cena uslovljene su promenama ostalih instrumenata u marketing miksu. Kompanija mora da prilagođava nivo cena ukoliko se menja situacija u privredi. Sve vrste

promena odražavaju se na dobit i zahtevaju preispitivanje opšteg nivoa cena. Najprisutniji oblik prilagođavanja cene je popust. On može biti u gotovom, anticipativni popust, trgovinski popust i kvantitativni popust. Tip i veličina popusta za prodavce na veliko i malo razlikuje se u zavisnosti od vrste industrije. Stopa popusta, koja predstavlja maržu posrednika na prodatu robu uglavnom se povećava sa povećanjem uloge posrednika prema potrošaču.

Državni organi vrše snažan uticaj na cene. U svim javnim službama kao što su komunalne, avio i železnički saobraćaj, električna energija i dr. državne komisije donose odluke o cenama tj. odobravaju ili odbijaju promene cena. Motiv je da se zaštite potrošački interesi kao i da se odobri dovoljno profita da bi se proširio kapacitet ovih kompanija.

### **3. Distribucija kao instrument marketing miksa**

Glavni cilj marketinga je da zadovolji ljudske potrebe putem isporuke raznih vrsta proizvoda od proizvođača do potrošača.

Ključni elemenat marketinga je distribucija.

Marketing ništa ne postiže ako proizvod nije dostavljen do onih koji ga trebaju.

Distribucija pozitivno utiče na jednu četvrtinu cene potrošača proizvoda koje kupujemo. Ona bitno utiče na smanjenje troškova.

Kanal distribucije predstavlja put kojim roba dolazi od potrošača do proizvođača. Kanal distribucije se sastoji od proizvođača i potrošača i bilo koje posredničke organizacije. Većina posrednika su nezavisne organizacije koje su povezane sa proizvođačima sa kojima posluju obostranim sporazumom.

Da bi određeni sistem distribucije bio efikasan i pružao svoje usluge na maksimalnom nivou u njega se mora dosta ulagati, pre svega finansijski.

Distribucija obuhvata dva područja:

1. izbor najefikasnijeg kanala distribucije
2. i fizičku distribuciju,

odnosno marketing logistika, koju sačinjavaju:

- skladištenje,
- transport ...

Osnovni kanali distribucije

U praksi postoji čitav niz marketing kanala za potrošna dobra:

- proizvođač – potrošači
- proizvođač – maloprodaja – potrošači
- proizvođač – velkoprodaja – maloprodaja – potrošači
- proizvođač – agenti ili brokери – velkoprodaja – maloprodaja – potrošači

Izbor kanala distribucije determinišu sledeći faktori:

- vrsta i karakteristike proizvoda,
- specifične karakteristike ciljnih kupaca,
- zakonski i drugi propisi,
- pristupačnost tržišta,
- raspoloživost posrednika,
- troškovi pojedinih kanala,
- konkurentska situacija i
- specifičnost komuniciranja.

Karakteristike proizvoda:

- kvarljivost,
- vrednost jedinice proizvoda,
- da li su oni neophodni za život ili luksuzni itd.

Distributeri:

- tip,
- veličinu,
- lokaciju,
- specijalnost...

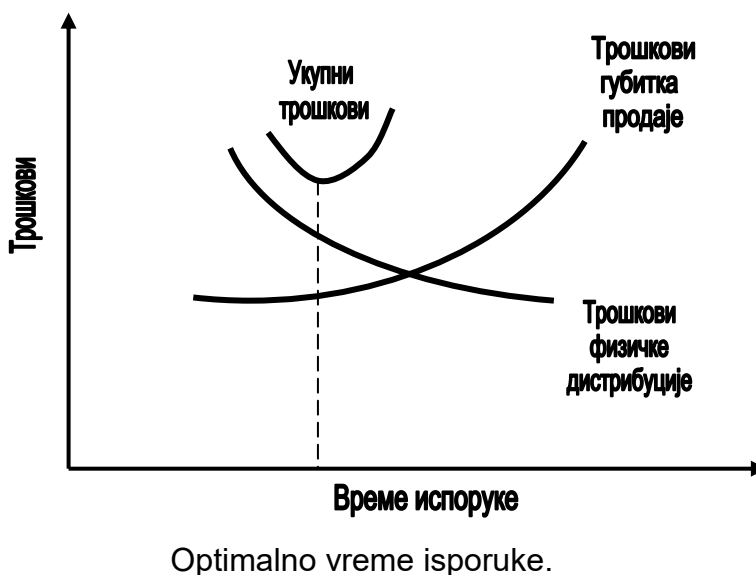
### **3.1. Osnovne karakteristike marketing logistike**

Treba razlikovati poslovnu i marketing logistiku. Naime, poslovna logistika je mnogo širi pojam od marketing logistike. Pored marketing logistike, poslovna logistika još u sebi uključuje i menadžment materijala. Pod menadžmentom materijala podrazumevamo sve aktivnosti

snabdevanja, skladištenja i kretanja (transporta) svih potrebnih inputa za proizvodnju (sirovine i komponente) do proizvodnje, kao i kroz proizvodnju sve do finalnog proizvoda. Marketing logistika obuhvata i opremu gotovih proizvoda na trž ištu.

Generalni cilj marketing logistike, u koje ubrajamo skladištenje, transport i zalihe robe, jeste dostaviti pravu robu na pravo mesto u pravo vreme uz najmanje troškove. Danas ne postoji ni jedan sistem marketing logistike koji će istovremeno maksimirati nivo usluđivanja kupaca (velike zalihe, veliki broj skladišta, brz transport i sl.) i minimizirati troškove distribucije (male zalihe, mali broj skladišta, jeftin transport i sl.). Očigledno da se maksimiziranje nivoa usluđivanja kupaca i minimiziranje troškova distribucije ne mogu istovremeno ostvariti. Zato govorimo o efikasnosti sistema marketing logistike kada se vodi računa i o nivou usluge koju pružamo kupcu (izlaz) i o visini troškova fizičke distribucije (ulaz).

Nivo usluđivanja kupaca se može iskazati kao trošak izgubljene prodaje. Naime, ako je vreme isporuke robe duđe (nivo usluđivanja kupaca je lošije), to će trošak izgubljene prodaje biti veći (gubimo prodaju jer kupac neće od nas da kupi robu zbog dugog roka isporuke). Troškovi marketing logistike su manji ako je vreme isporuke duđe.



Cilj nam je da bude takvo vreme isporuke, pri kome će ukupni troškovi, sastavljeni iz zbira troškova gubitaka i troškova distribucije, biti najmanji.

Ako malo detaljnije pogledamo troškove marketing logistike, videćemo da se oni sastoje iz sledeće četiri značajne kategorije troškova: troškovi transporta, fiksni troškovi skladištenja, varijabilni troškovi skladištenja, troškovi zaliha. Može se dodati ponekad kao značajna i peta kategorija ovih troškova, a to su administrativni troškovi marketing logistike.

Možemo, znači, zaključiti da je cilj marketing logistike da se ostvari pravi nivo usluživanja kupaca uz određene prihvatljive troškove.

Definisanju strategije marketing logistike mora da predhodi marketing istraživanje, čiji je cilj da prikupi sledeće tržišne informacije:

- predviđanje prodaje po područjima i proizvodnim linijama, na bazi čega se prave poređenja troškova za razne sisteme;
- potrebno vreme isporuke (vreme isporuke je različito za razne kupce, zbog njihove različite udaljenosti od proizvođača);
- prodaja po proizvodnim linijama i veličina zaliha, jer su za veće proizvodne linije potrebne veće zalihe;
- tražnja iz raznih delova zemlje i od raznih tipova kupaca, što je potrebno za projektovanje sistema troškova transporta, skladišnog prostora i veličine zaliha za različit broj skladišta;
- broj i učestalost poziva prodajnog osoblja, što može uticati na transportni sistem;
- cene usluga transportnih organizacija, ako proizvođač ne poseduje vlastiti vozni park;
- cena zakupa skladišnog prostora ako proizvođač ne poseduje vlastita skladišta;
- troškovi službenih putovanja prodajnog osoblja, i onog koje je zaposleno u prodajnoj funkciji u sedištu proizvođača, i onog na terenu (trgovački putnici);
- informacije o politici marketing logistike konkurentnih preduzeća;
- troškovi izgradnje skladišnih objekata na tržištu.

### **3.1.1. Inovativni koncept automobila SMART**

Danas u poslovnom svetu inovacija je sve. One kompanije koje su inovativne, koje konstantno unose inovacije u svoje proizvode i svoje poslovanje mogu očekivati uspeh i napredak.

Jedna od vodećih svetskih kompanija u oblasti autoindustrije i ujedno jedna od najuspešnijih svetskih kompanija Daimler Benz svakako se može svrstati u red onih kompanija koje su inovativne i koje diktiraju tržišne trendove u svojim inovacijama. Krajem XX veka Daimler Benz je uvideo svoju šansu da na tržište u segmentu malih, kompaktnih i jeftinih automobila izbací nešto sasvim novo, nešto što do tada nije vićeno. Naime, početkom 90-ih godina XX veka ljudi iz kompanije Daimler Benz su vršili detaljno i opsežno istraživanje tržišta. Rezultati tog istraživanja su govorili nešto što se moglo i pretpostaviti, a to je da na kraju XX veka imamo neverovatno povećanje gradskog saobraćaja u svetu. Prosećan broj putnika u automobilu je 1,2 i automobili često godišnje preću 6.000 km. To nam samo po sebi govori da se automobili uglavnom koriste za kratke distance i da u njima obićno bude samo vozać ili eventualno još jedno lice.

Sve ovo je navelo na zaključak ljude iz Daimler Benz -a da na tržištu treba napraviti nešto novo baš u tom segmentu, u segmentu malih jeftinih gradskih automobila. Tako se u januaru 1993. godine javila ideja o malenom automobilu koji bi u svim aspektima trebalo da zadovolji potrebe potrošaća i da na tržištu napravi veliki uspeh.

Tako je kompanija Daimler Benz odlučila da zapoćne taj novi poslovni poduhvat u koji nije ušla sama već sa švajcarskom kompanijom Swatch Ltd. Oni su aprila 1994. godine odnovali zajednićku kompaniju pod nazivom MCC – Micro Compact Car AG, sa sedištem u Švajcarskoj. Već juna 1994. godine samo dva meseca nakon osnivanja kompanije MCC zapoćet je razvoj Smarta. U ovaj projekat je uloženo mnogo.

Razvoj novog automobila je tekao i bolje od oćekivanog tako da je prva konceptualna studija o Smarta postavljena svetskoj javnosti sredinom 1995. godine u Frankfurtu. Reakcije javnosti su bile podeljene. Ali ljudi iz MCC -a nisu se mnogo zabrinuli jer su u startu raćunali da će biti onih koji će u početku imati odbojnost prema novom automobilu nestandardnog oblika i nestandardnih dimenzija sa vrlo ćudnim dizajnom.

Automobil Smart je 1996. godine dobio Evropsku nagradu za dizajn u Nemaćkoj. To je bila odlićna odskoćna daska pred svetsku premijeru ovog automobila koja je bila u septembru 1997. godine u Frankfurtu u Nemaćkoj. Kao što se i oćekivalo, pojavljivanje Smarta u javnosti je izazvalo veliku paćnju, veliko interesovanje i brojne kritike.

### 3.1.2. Prednosti i nedostaci Smart koncepta

Mnogi kritičari su bili ubeđeni u uspeh Smarta i bili su prosto oduševljeni njime. Glavni argumenti bili su da danas u svet raste gradski saobraćaj i da je plasiranje jednog ovako malog, ekonomičnog, jeftinog i lepo dizajniranog automobila na trž ište bio pun pogodak. Naime, Smart je dugačak svega 2,5 metara i veoma je pogodan za gradsku vožnju i veoma lako se sa njime prevazilazi rastući problem parkiranja u velikim gradovima.

Veoma je bitna njegova cena, kao i ekonomičnost. Smart košta između 7500 i 10000 eura i predstavlja najjeftiniji automobil u klasi. Njegovi glavni konkurenti Ford Ka i VW Lupo imaju veće cene. Na ovom mestu je vrlo bitno pomenuti i malu potrošnju Smarta koja ga takođe dovodi u prednost u odnosu na svoje glavne konkurente i veoma stimulatивно deluje na buduće kupce.

MCC omogućava svojim kupcima da se personalizuju sa svojim vozilom tako što udovoljava bukvalno svim zahtevima kupaca. Tako kupcima može biti udovoljeno u pogledu boje, opreme i raznih detalja tako da se slobodno može reći da nijedan Smart nije identičan već je svaki urađen po posebnim željama kupaca.

Kao jedna od važnih prednosti Smart često se navodi i jak korporativni imidž oba partnera. I Daimler Benz i Swatch su renomirane kompanije sa dugom tradicijom koje u svakom slučaju ulivaju poverenje kod budućih kupaca.

Kao veoma zanimljiv i interesantan, trebalo bi da navedemo ekološki koncept Smarta. Pitanje koje ljudi iz MCC -a postavljaju kupcima je: „Znate li od čega je napravljen automobil?“. Odgovori koje ljudi daju za Smart trebalo bi znatno da se razlikuju od odgovora koji se odnose na druge automobile. Naime, u MCC -u prioriteta se daju korišćenju sintetike jer se brzo i lako može reciklirati bez ikakvih teškoća. Tako neki delovi Smarta ugledaju svetlost dana i više nego jednom.

Sve ovo su bile pozitivne kritike, ali bilo je tu i onih drugih, negativnih kritika. Mnogi su приметili i nekoliko bitnih nedostataka na Smartu. Kao najveći nedostatak ovog automobila navodi se bezbednost. Automobil je kao što smo rekli vrlo kratak i noge putnika dođu skoro do prednje ivice automobila što pri čeonom sudaru može predstavljati veliki problem. Još veći problem je to što je Smart nestabilan pri malo većim brzinama tako da se on apsolutno bezbedno može voziti samo u gradu

pri brzinama do 90 km/h, jer je zbog svoje lakoće veoma nestabilan pri većoj brzini. Takoće moramo napomenuti da mu veliki problem predstavlja i jak vetar koji izrazito negativno utiće na stabilnost u vožnji i samim tim i na bezbednost putnika.

Drugi nedostatak mu je što nema mesta za prtljag. Jer kabina automobila se sastoji samo iz dva sedišta, a nema ni gepek tako da bukvalno nije ostavljeno ni malo prostora za prtljag.

Kao moguću opasnost za Smart koncept, pored konkurencije, kritičari navode i moguću odbojnost ljudi na Smartov inovativni koncept, kao i moguće neslaganje dva partnera što je, kao što znamo, vrlo karakteristično za joint venture.

Sve u svemu možemo zaključiti da je Smart svojom pojavom na tržištu 1997. godine izazvao veliko interesovanje kako budućih kupaca tako i javnosti i da su komentari bili podeljeni s tim što je ipak bilo više onih koji su verovali u uspeh ovog modela. U kompaniji MCC su znali da će im biti vrlo teško u prvom periodu, ali su njihove prognoze bile dosta optimistične i oni su predviđali prodaju od preko 200.000 automobila od 2000. godine. Tako je pred njima bio veliki zadatak tim pre što su uveli i nove kanale distribucije (Globalni kanal distribucije koji su oni nazvali System of supporting points) koji se u mnogome razlikuje od Tradicionalnih kanala distribucije.

### **3.2. Razlike tradicionalnog i globalnog kanala distribucije**

Kompanije u autoindustriji su vremenom razvile i usavršile kanale distribucije svojih proizvoda i skoro sve kompanije imaju iste ili slične kanale distribucije. Te kanale danas slobodno možemo nazvati Tradicionalnim kanalima distribucije. Oni imaju mnogo dobrih strana, ali imaju i mnogo nedostataka. Te nedostatke su menadžeri MCC kompanije želeli da prevaziđu uvođenjem potpuno novih kanala distribucije koji bi bili više prilagođeni novijim tržišnim trendovima.

Naime, glavna karakteristika Tradicionalnog kanala distribucije je bila ta da se on sastojao od jednog nacionalnog uvoznika i od mnoštva nezavisnih dilera.

Glavna prednost ovakvog kanala distribucije je u tome što on iziskuje minimalne troškove da bi se prodajna mreža razvila uz neverovatne mogućnosti za brzo razvijanje prodajne mreže. Uvoznik i dileri su obično firme sa lokalnih tržišta koje jako dobro poznaju lokalno



tržište i pomažu u adaptaciji proizvoda i poslovanja uopšte na lokalnom tržištu. Dakle ovakve kanale distribucije odlikuje velika fleksibilnost. Sa druge strane tradicionalni kanali distribucije imaju i mnogo nedostataka koji mogu predstavljati veliki problem. Kao najveći nedostatak možemo navesti slabu vezu proizvođača i potrošača, kao i veoma slabu posleprodajnu vezu sa kupcima. To može veoma negativno uticati na obim prodaje i na kvalitet zadovoljavanja tražnje kupaca. Kao još jedan veliki nedostatak navodi se relativno velika nezavisnost dilera i mali stepen kontrole dilera od strane uvoznika i proizvođača. Dileri međusobno praktično da i ne sarađuju već se međusobno takmiče jer nisu koordinirani i ne rade kao tim. I u našoj zemlji možemo videti da dileri ne reklamiraju automobil i proizvod koji prodaju i ne stvaraju imidž proizvodu, već reklamiraju sebe i grade neki svoj sopstveni imidž nevezan za imidž automobila i imidž brenda koji zastupaju. To je veoma veliki nedostatak jer se tako ne kreira korporativni imidž, tj. imidž na korporativnom nivou, tako da dileri prodaju proizvode sa ne tako dobro izgrađenim imidžom, i za to su najviše sami krivi. Kada bi se više vodilo računa o o korporativnom imidžu i kada dileri ne bi gradili svoj imidž i takmičili se međusobno svi bi profitirali. Proizvođači bi sigurno imali veći obim prodaje, jači brend, a dileri bi zastupanjem jačeg brenda svakako povećali svoj profit.

Da bi prevazišli ove nedostatke ljudi iz kompanije MCC su razvili svoju inovativnu strategiju distribucije nazvanu System of supporting points koja je kasnije nazvana i Globalni kanali distribucije. Ova strategija je u saglasnosti sa globalnim marketing konceptom koji je imperativ u današnjem poslovnom svetu gde dominiraju procesi integracije i globalizacije. Ova strategija distribucije ima za cilj stvaranje jedinstvenog korporativnog imidža. Globalni kanal distribucije se sastoji iz Regionalnih Smart centara, prodajnih centara i servisnih satelita. Regionalni Smart centri predstavljaju glavnu tačku prodaje i u okviru njih se nalazi i servisna tačka. Prodajni centri se nalaze u gradovima, ili u centru grada ili na nekoj lokaciji na kojoj je velika frekvencija ljudi. Oni su specijalizovani za prodaju i predstavljaju isključivo prodajne tačke. Servisni sateliti se nalaze takođe u gradovima i oni su specijalizovani za pružanje servisnih usluga i obavljaju isključivo posleprodajne aktivnosti.

Postoje brojne prednosti globalnog kanala distribucije u odnosu na tradicionalni kanal distribucije u automobilske industriji. Pre svega, najbitnija je izgradnja jedinstvenog korporativnog imidža. Za razliku od tradicionalnog kanala distribucije ovde prodajni centri i servisni sateliti nemaju toliku nezavisnost kao dileri i prisutan je visok stepen kontrole. Ova strategija je pre svega oslonjena na saradnju članova mreže i na timski rad. Prodajni i servisni sateliti ne razvijaju sopstveni imidž, već svi

rade u službi razvijanja i jačanja korporativnog brenda. Dakle prodajni centri se ne takmiče među sobom, već su oni svi uniformni, sa uniformnim zgradama, svi imaju pristup istim informacijama i svi su pod kontrolom MCC-a koji ih pažljivo selektuje, obučava i pruža im bezrezervnu podršku u radu. MCC se trudi da pažljivo bira kvalitetne partnere koji mogu odgovoriti i najkomplikovanijim zadacima.

Ova strategija distribucije kroz Globalne kanale ima i svojih nedostataka, a to su na prvom mestu velike investicije u zgrade i infrastrukturu i veliki troškovi selekcije, obuke i podrške partnerima u mreži. Naime, veoma su interesantne zgrade Smat centara i smartovih prodajnih centara. To su jedinstvena arhitektonska rešenja koja jednostavno plene poglede prolaznika i prosto pozivaju potencijalne kupce unutra. Svaki prodajni centar ima veliku staklenu kulu u kojoj su izloženi automobili (u nju stane 40 automobila) i na zahtev kupaca da pogleda neki automobil lift spušta taj automobil i on se u roku od nekoliko sekundi nalazi ispred potencijalnog kupca. Sve su to sjajna rešenja, ali ona iziskuju velika finansijska sredstva. Veoma je tezak i dugotrajan proces izgradnje prodajne mreže upravo zbog tih velikih ulaganja.

## **4.Promocija kao instrument marketing miksa**

### **4.1. Pojam i značaj promocije**

Savremno poslovanje zahteva da se razvije dobar proizvod, da mu se formira adekvatna cena i da se učini dostupnim ciljnim kupcima. Organizacije takođe moraju i da komuniciraju sa svojim posrednicima, potrošačima i publikom (javnošću). Retko za koji pojam u marketingu postoji toliki broj različitih definicija i tumačenja kao za pojam promocija. To je anglosaksonska reč latinskog porekla koja bi se teško mogla prevesti na naš jezik. Treba je shvatiti kao unapređenje plasmana, odnosno kao sistem razmene informacija između potrošača i prodavca. Njen zadatak je da informiše, podseti i ubedi potrošača da reaguje na proizvode organizacije. Reakcija može biti kupovina, promena mišljenja u vezi neke marke ili neka fizička radnja npr. Odlazak u prodavnicu.

Promocija je poslednji elemenat marketing miksa. Ona je u funkciji informisanja, ubeđivanja i uticanja na potrošačeve odluke o kupovini. Promocija je veoma važna kako za profitne, tako i za neprofitne organizacije. Promocija doprinosi potpunijoj tržišnoj afirmaciji ostalih elemenata marketing ponuda. To je elastičan instrument dinamičkog karaktera i predstavlja jedini instrument komunikativnog karaktera. Kao instrument je efikasna ukoliko i ostali instrumenti efikasno obavljaju svoju

ulogu, što znači da ne mogu da nadoknadi slabosti efikasnosti drugih instrumenata.

Promocija je 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.

Utiče na formiranje pozitivnih stavova potrošača prema novom proizvodu, pojačavanje pozitivnih ili smanjenje negativnih stavova prema postojećim proizvodima i formiranje i promena mišljenja i načina ponašanja pri kupovini pojedinih proizvoda ili usluga. Uspešno komuniciranje doprinosi kreiranju imidža organizacije i/ili njenih proizvoda, da potrošač primeti, proba i prihvati odgovarajuće proizvode i usluge.

Osnovni oblici promocije su:

- privredna propaganda – je oblik plaćene nepersonalizovane prezentacije i promocije ideja, proizvoda i usluga kod koje je poznat naručilac,
- unapređenje prodaje – je aktivnost kratkoročnog trajanja sračunata na podsticanje kupovine proizvoda ili usluge,
- odnosi sa javnošću i publicitet – su različiti programi oblikovani radi unapređenja ili zaštite imidža organizacije ili njihovih pojedinih proizvoda,
- lična prodaja – neposredna interakcija sa jednim ili više potencijalnih kupaca radi prezentiranja, odgovaranja na pitanja i uzimanja narudžbine,
- direktni marketing – koristi poštu, telefon, faks, e-mail, ili internet radi direktnog komuniciranja ili dobijanja direktnog odgovora (reakcije) određenih kupaca.

Direktan marketing je napor preduzeća da privuče i održi potrošače, kontaktirajući ih bez posrednika. Dobar direktni marketing, kao vid promotivnih aktivnosti, ima tri bitne komponente: privrednu propagandu sa mogućim direktnim reagovanjem, razvijenu i efikasnu bazu podataka i direktno građenje odnosa sa potrošačima radi povećanja obima prodaje i profita. Pomoću direktnog marketinga preduzeće nastoji da selektuje i usmeri svoje komuniciranje na specifične segmente potrošača. On ima i određene slabosti. U početnoj fazi primene najčešće se izaziva sumnja u njegovu efikasnost, aktivnosti direktnog marketinga ugrožavaju privatnost potrošača. Proizvodi se ne

mogu upoznati i probati direktno pre kupovine, usled čega mora postojati povraćaj proizvoda ako su potrošači po preuzimanju njima nezadovoljni.

Integrisanje marketing komunikacije (Integrated Marketing Communications – IMC) predstavlja novi pristup upravljanja promocijom. Imk (IMK) je proces komuniciranja sa sadašnjim i potencijalnim potrošačima. Osnovni cilj integrisanja marketing komunikacija je da se poveća njihova efikasnost. Efikasnost se postiže smanjivanjem broja izgubljenih poruka i povećanjem njihovog uticaja na primaoca poruka. Koristi se ciljni pristup u slanju poruka ciljnim grupama. Ciljni pristup podrazumeva prilagođavanje poruke primaocu. Cilj integrisanog marketing komuniciranja je da utiče ili direktno izazove ponašanje ciljnog auditorijuma. IMK koncept je zasnovan na fokusiranju potrošača: planiranje promocije polazi od potrošačevog pogleda na komuniciranje umesto od viđenja organizacije. Četiri ključna koncepta na kojima se bazira uspešan pristup procesu planiranja IMK-a su: IMK povezuje sve komunikacije koje prima potrošač, IMK počinje sa potrošačem a ne sa proizvodom, IMK nastoji da izgradi „jedan na jedan“ komunikaciju sa potrošačima, IMK kreira dvosmernu komunikaciju sa potrošačima.

Privredna propaganda „advertising“ ili kako se laički naziva „reklama“ i lica koja se bave ovom aktivnošću imaju svoju dugu istoriju.

Već 4000 godina pre naše ere su graditelji uklesali u stene gigantskih palata Asirije svoje reklamne tekstove. Trgovci i zanatlije takođe su klesali svoja imena sa raznim reklamnim tekstovima na stene pored ulaza u zgrade. U ruševinama Tebe, koje datiraju oko 1000 godina pre naše ere, pronađeni su papirusni ostaci sa reklamnim tekstovima. U iskopinama Rima pronađeni su reljefi koji pokazuju vinarske trgovce sa naslikanim bačvama kako uzvikuju i hvale svoje vino i daju kupcima da ih probaju.

Sam naziv „reklama“ dolazi od latinskog glagola „clamare“ (vikati), odnosno „reklamare“ (odjekivati). Ovakvi i slični reklamni natpisi objavljivali su prodaju ili najam trgovačkih radnji, upotrebu kupatila, pozorišne ili gladijatorske predstave, prodaju mleka, hleba, vina i sl. Još u svom početku reklama je bila povezana sa privrednim životom. Šire razmere u starom veku nije imala, jer se proizvodnja potrošnih dobara kretala u granicama domaće radinosti, a ono malo viškova se plasiralo ili izvozilo bez reklame.

## 4.2. Promocija i proces komuniciranja

Komuniciranje se može definisati kao proces naizmeničnog slaganja i primanja poruka. Postoje dve vrste komuniciranja: lično i masovno.

Lično komuniciranje se dešava na ličnom nivou između dva ili više lica, i može biti verbalno ili neverbalno. U masovnom komuniciranju ne postoji direktni kontakt sa primaocem poruke i zato je feedback bitan jer daje predstavu o primljenosti i uverljivosti poruke. Značaj promocije je veći ako se radi o diferenciranim proizvodima i nehomogenim potrebama kupaca, ako je potrebna veća podrška kanalima distribucije, ako je nizak nivo upoznatosti kupaca, kada je koeficijent obrta veliki, kada dolazi do izmena kod ostalih instrumenata marketing miksa. Marketari bi trebalo da budu upućeni u način odvijanja procesa komuniciranja, da uz saradnju sa spoljnim saradnicima (propagandnim agencijama) budu što efikasniji.

Jedan od najjednostavnijih modela komuniciranja sadrži sedam elemenata, gde su glavne strane tog procesa „pošiljke“ ili izvor poruke i primalac poruke. Komuniciranje počinje pošiljalac koji svoju poruku želi da uputi i/ili podeli sa željenom publikom. Tu svoju poruku preduzeće mora da kodira ili šifrira, a to znači da svoju poruku mora da pretvori u odgovarajuće znake i simbole, koji mogu biti vizuelni, verbalni i sl. šifrirane poruke saopštavaju se posredstvom različitih komunikacionih kanala, odnosno medija: novinsko-izdavačka preduzeća, televizijske kuće, radio, plakati, propagandni panoji i sl. komunikacija je usmerena prema potencijalnom potrošaču, ali ciljna publika mogu biti i organizacije kojima se želi nešto saopštiti: preduzeća-kupci, banke, zajednice u lokalnim okvirima ili država ili neki njeni organi. Primaoci veoma često imaju već definisane stavove i skloni su da čuju samo ono što „očekuju“ da čuju, pa će u skladu sa svojim stavom eventualno nešto dodati ili eliminisati prilikom dešifrovanja poruke. Povratna sprega treba da obezbedi odgovor da li su poruke i u kojoj meri primljene i povoljno protumačene i ima li željenih efekata. Poslednji element procesa komuniciranja je „buka“ ili smetnje koje se mogu javiti i negativno uticati a kvalitet komunikacije. Smetnje se javljaju u bilo kom delu procesa.

Prilikom primanja poruka potrošač ocenjuje izvor informacija. On uzima u obzir značaj, atraktivnost i poverljivost izvora.

Komercijalni izvori – privredna propaganda, unprečene prodaje, lična prodaja, proizvod, pakovanje itd.

Neutralni izvori – članci u novinama i stručnim časopisima, podaci državnih ustanova i organizacija itd. – najznačajniji su pri obezbeđivanju informacija o proizvodu.

Lični izvori (rođaci, prijatelji, kolege itd.) najviše utiču na odluku o kupovini.

Što je veći kredibilitet odnosno poverljivost izvora veća je verovatnoća prihvatanja poruke. Potrošač više veruje neutralnim i ličnim izvorima, nego promociji, jer oni nemaju poseban interes (da prodaju proizvod). Najbolje je aktivnost izvora kombinovati sa poverljivošću. Na efikasnost komuniciranja utiče sadržaj poruke, kako ga potrošač ocenjuje. Uslovi su da poruka mora biti oblikovana i emitovana da izazove pažnju primaoca, poruka mora da pobudi neki oblik potrebe kod primaoca i da sugeriše način zadovoljenja te potrebe i taj način zadovoljenja mora biti prihvatljiv sa stanovišta društvene grupe kojoj primalac pripada ili čiji pripada.

Komunikaciona poruka kod potrošača izaziva dva tipa reakcija: spoznajnu – ocena prihvatljivosti i emotivnu – stvaranje pozitivnog ili negativnog stava prema poruci. Pozitivan stav prema poruci najčešće utiče i na pozitivan stav prema proizvodu. Nekad i negativan stav može da dovede do pozitivne reakcije potrošača, jer i negativan stav kreira veću svesnost postojanja marke. Organizacija treba na osnovu poznavanja motiva i ponašanja potrošača da izabere adekvatni kanal – da li će ići na ličnu ili masovnu komunikaciju, koji tip medija će koristiti i u okviru tipa koju vrstu, jer pojedini medij ima svoje prednosti i nedostatke. Efikasnost komunikacije zavisi i od karakteristika potrošača: znanje potrošača o proizvodu ili marki, nivo angažovanosti u toku izloženosti promociji i naklonost promociji. Primaoci poruke mogu biti: pasivno izloženi komuniciranju, u stanju pojačane pažnje i aktivno tražiti informacije.

Promocija ima za cilj spoznajnu, emotivnu ili biheviorističku reakciju potrošača, odnosno čiji uticati na svest potrošača, menjati njegov stav ili uticati da preduzme određenu akciju. Kada marketar identifikuje ciljno tržište i njegove najbitnije karakteristike on istovremeno mora da sagleda cilj, odnosno efekat koji promotivna akcija treba da ostvari. Nepoznavanje procesa kupovine, kroz koji prolazi potencijalni potrošač, ozbiljna je prepreka za definisanje valjanih ciljeva komuniciranja, odnosno postizanje odgovarajućih efekata. Model AIDA pokazuje kako kupac prolazi fazama pažnje (Attention), interesa (Interest), želja (Desire) i akcije (Action). Potrošači ne moraju uvek da

prođu kroz faze raznih modela, onako kako je to modelom predviđeno, jer na karakter i tempo mogu bitno da utiču priroda kupovine, ranije iskustvo, hitnost kupovine itd.

### **4.3. Ciljevi promocije**

Ciljevi promocije su različiti i variraju od organizacije do organizacije. Neki koriste promociju da prošire ili povećaju svoja tržišta, drugi da zadrže postojeća, dok treći da predstavljaju svoja gledišta u vezi sa javnim (državnim) pitanjima. Ciljevi promocije uključuju: snabdevanje informacijama, diferenciranje proizvoda, povećanje prodaje, stabilizacija prodaje i isticanje vrednosti tj. korisnosti proizvoda.

Informisanje – ima zadatak da upozna potrošača šta je i kakav je određeni proizvod i gde ga može nabaviti.

Diferenciranje proizvoda – marketing menadžeri često razvijaju promociju da bi diferencirali proizvode ili usluge svoje firme od proizvoda ili usluge konkurenciji. Takozvano pozicioniranje, ima za ideju da komunicira sa potrošačima i ukazuje na značajne razlike u vezi sa kvalitetom, cenom, atributima ili korišćenjem proizvoda ili usluge. Zadatak diferenciranja proizvoda je pokazati ciljnom potrošaču kako je proizvod koji se nudi najpogodniji za potencijalnog kupca.

Unapređenje prodaje – uspešna promocija može dovesti do proširenja tržišta i stavljanje u status tržišnog lidera. Neke promocije su usmerene na stimulisanje primarne tražnje, dok su ostale orijentisane na stimulisanje selektivne potražnje.

Stabilizovanje prodaje – stalna promocija utiče pozitivno na stabilnost prodaje, upoznavanje novih tržišnih segmenata i ciljnih grupa. U trgovačkim „mrtvim“ periodima, firme često stimulišu svoje prodajno osoblje, takmičeći se između sebe. One svoje osoblje motivišu putem nagrada, kao što su turistička putovanja televizori i slično, koje dobijaju trgovci koji ispune određene zahteve. Kompanije dele svoj promocioni materijal – olovke, kalendari i sl. potrošačima da bi stimulisali prodaju tokom mrtve sezone.

I oglašavanje je takođe sredstvo koje može da posluži za stabilizovanje prodaje. Mnogi hoteli promovišu svoje vikend pakete po nižim cenama, da bi privukli turiste i ljude željne odmora.

Stabilna prodaja ima nekoliko prednosti. Ona ujednačava proizvodnju, smanjuje proizvodne i menadžment troškove i pojednostavljuje finansijsko, nabavno i tržišno planiranje.

Isticanje korisnosti proizvoda – putem promocije može se uticati na potrošača, da je baš određeni proizvod ono što može da zadovolji njegove potrebe i reši njegove probleme. Pojedine promocije su orijentisane na pojačavanje i isticanje vrednosti proizvoda, kao na primer davanje garancija na proizvod i uslugu i osnivanje servis službi.

#### **4.4. Elementi promotivnih aktivnosti**

##### **LIČNA PRODAJA**

- prodajne prezentacije
- prodajni skupovi (sastanci)
- stimulativni (podsticajni) programi
- uzorci
- sajmovi i prodajne izložbe...

##### **UNAPREĐENJE PRODAJE**

- takmičenje i nagradne igre
- nagrade i pokloni
- uzorci
- sajmovi i prodajne izložbe
- demonstracije proizvod
- dobijanje kupona i popusti (rabat)
- kreditiranje uz niske kamate
- kupovina staro za novo
- potrošačke markice...

##### **PRIVREDNA PROPAGANDA**

- oglasi u štampi, na radiju i televiziji
- ambalaža – spoljna
- ambalaža – unutrašnji dodaci
- spotovi i filmovi
- katalozi i brošure
- prospekti i brošure
- plakati i leci
- adresari



- propagandne table
- TV i drugi ekrani u prodajnim objektima
- Audio-vizuelni simboli i zaštitni znaci...

## PUBLICITET I ODNOSI SA JAVNOŠĆU

- „PRESS“ konferencije
- Razgovori
- Seminari
- Godišnji izveštaji
- Dobrotvorni prilozi
- Sponzorstvo
- Odnosi sa društvenom sredinom
- Lobiranje
- Novine preduzeća
- Događaji (godišnjice)...

### 4.4.1. Lična prodaja

Kod velikog broja proizvoda lična prodaja kao oblik promocije često ima presudnu ulogu, pre svega kao skup veština i tehnika kojima se ličnim kontaktom nastoje podstaći potrošači da se odluče na kupovinu. Lična prodaja ili prodaja putem prodajnog osoblja (komercijalisti, trgovački putnici, zastupnici, trgovci na veliko i malo, referenti prodaje i slično) tretira se sa stanovišta marketinga kao deo komunikacije preduzeća sa tržištem, odnosno kao jedna od promotivnih metoda.

Lična prodaja sastoji se u individualnoj, ličnoj komunikaciji, nasuprot masovnoj, relativno ne personalnoj komunikaciji koju predstavljaju privredna propaganda, unapređenje prodaje i ostale promotivne aktivnosti. Prednost tog oblika komuniciranja nalazi se u činjenici da se promotivna akcija putem lične prodaje može direktno usmeriti na tzv. ciljnu tržišnu grupu, a da se ne gubi ni vreme ni novac na ona područja koja su izvan interesa preduzeća. Lični kontakt omogućava da prodavac učini i obavi i neke druge zadatke, pa čak i određeni servis na proizvodu koji je prodao. Osnovni nedostatak su njeni visoki troškovi, radi se o najskupljem vidu komuniciranja. Osnovni ciljevi lične prodaje su: obim prodaje, tržišno učešće i rentabilnost. Razmatrajući evoluciju ovog oblika komuniciranja, kroz profil prodajnog osoblja, u određenom razdoblju, uočavaju se određene faze:

- U prvoj fazi, bitni su šarm i prodornost prodavca, što znači da je uspeh komuniciranja zavisio skoro isključivo od njegovih sposobnosti.
- U drugoj fazi potrošač je bio zainteresovan (usled povećanja kupovne moći) za osobine proizvoda. Nametala je potrebu da prodavac bude izvanredan poznavalac proizvoda, linije (grupe) proizvoda i tehnologije izrade.
- U sledećoj fazi pojavljuje se potreba da se zbog sve veće konkurencije na tržištu uvodi više brige o specifičnim zahtevima potrošača, što će reći da prodajno osoblje mora ostvariti komunikaciju, da bi probudilo pažnju i interes, da bi nakon toga delovalo u pravcu stvaranja želja i da bi sve rezultiralo kupovinom.
- Četvrta faza se sastoji u definisanju vrlo specifične uloge prodajnog osoblja. Ono se ne pojavljuje isključivo u funkciji prodavca, nego u liku osoba koje rešavaju probleme potrošača.
- U petoj fazi se problem potrošača rešava neposrednom saradnjom kupca i proizvođača i kada proizvođač svoju ponudu prilagođava određenim kupcima. Lična prodaja mora biti predmet pažljivog planiranja, organizovanja i upravljanja.

Aktivnost prodajnog osoblja sastojala bi se u: pronalaženju potencijalnih potrošača i kontaktiranja sa njima, izboru poruka i nastupa prilagođenih određenim vrstama kupaca, pomaganju kupcima pri izboru tj. kupovini, davanju saveta i sugestija kupcima, odgovaranju na pojedinačne primedbe i pitanja, demonstriranju načina korišćenja proizvoda itd. posebno je važno da komunikacija rezultira kupovinom uz davanje sugestija za kupovinu dodatnih ili komplementarnih proizvoda. Nakon utvrđivanja potrebnog broja prodavača efikasnost lične prodaje u velikoj meri određuje i odabir tog osoblja. Jednom angažovano prodajno osoblje mora biti u toku svih promena i kretanja na području koje je u središtu njihovog interesa, pa se nameće potreba za permanentnim obrazovanjem i instrukcijom. Prodajno osoblje mora da poznaje proizvod koji prodaje, poslovanje organizacije, konkurenciju itd. troškovi i plaćanje prodajnog osoblja moraju biti definisani na način da svoj interes imaju i preduzeće i prodavači. Motivisanost prodajnog osoblja se postiže adekvatnim nagrađivanjem zaposlenih, putem materijalnog (fiksne plate, bonusa i provizije) i nematerijalnog (internim nagradama i priznanjima) nagrađivanja. Posebnu stimulativnu vrednost imaju sistemi u kojima zarada prodajnog osoblja zavisi od ostvarene prodaje.

Uloga i značaj lične prodaje izrazita je na području tzv. industrijske potrošnje, odnosno proizvoda namenjenih daljoj (industrijskoj)

proizvodnji. Kod ovih proizvoda potreban je veći broj informacija tehničke prirode koje se najadekvatnije dobijaju od kompetentnog predstavnika proizvođača.

Broj prodajnog osoblja određuju faktori koji utiču na intenzitet lične prodaje, a u načelu to mogu biti:

- Broj potencijalnih kupaca – što je manje potencijalnih kupaca veća je uloga lične prodaje.
- Stepen koncentracije potencijalnih kupaca – veće je značenje direktne prodaje ako je veći stepen koncentracije kupaca.
- Broj proizvoda u asortimanu – što je širi asortiman veće je značenje lične prodaje.
- Heterogenost potrošačkih potreba – lična prodaja nije podesna ako svaki potencijalni kupac ima svoju specifičnu potrebu, za razliku od situacije u kojoj svi potrošači uglavnom imaju isti karakter prodaje.
- Potreba za demonstracijom – ako je kod prodaje potrebna demonstracija tada se javlja veća potreba za ličnom prodajom.
- Stepen saznanja potrebe za proizvodom od strane potrošača – mnogo je veće značenje lične prodaje ako potrošač nije svestan svojih potreba.
- Potrošačka rezistencija – kod prodaje nekih proizvoda veći je i stepen rezistencije kupaca – to posebno vredi kod skupih i izrazito kvalitetnih proizvoda.
- Kupovine kojima prethode vrlo razrađene i detaljne pripreme i ponude – ovo je prisutno kod proizvoda koji se moraju raditi po narudžbini.
- Potreba za servisom – što je veća potreba za servisom u fazi korišćenja proizvoda veća je i potreba za ličnom prodajom.

#### **4.5. Web prezentacije**

Korist od prisustva firme na Internetu ne dolazi sama od sebe. Jer, da bi neko okrenuo broj vašeg mobilnog telefona, recimo, prvo morate objaviti broj. Isto važi i za Internet: ako ne objavite postojanje Web prezentacije i e-mail adrese, niko neće znati da je firma na Internetu. Postoji veliki broj načina promocije firme na Internetu, a najviše zavise od položaja koji ona ima, ili želi da postigne, u svesti njenih korisnika. Na primer, u firmi Ikea sigurno neće koristiti diskusione mailing liste (sistem diskusija putem e-mail servisa na principu cirkularne pošte) da bi učestvovanjem u diskusijama o uređenju enterijera promovisali svoje proizvode. Ova firma – koja je, inače, uložila preko

milion dolara u razvoj svoje Web prezentacije – odabraće referentne prezentacije iz oblasti koje su u vezi sa njenim proizvodima i platiće veoma skupu reklamu za generalno sponzorstvo takvih sajtova ili za stacionarnu reklamu, na osnovu veoma ozbiljnog uraĉenog Internet medija plana.

A sistem promovisanja firme putem diskusija na mailing listama i News (Usenet) grupama (poseban Internet servis koji sluŹi samo za diskusije) predstavlja jedan od veoma dobrih naĉina besplatnog promovisanja firme. Razlika izmeĉu bilo kog besplatnog ili plaćenog sistema promovisanja na Internetu jeste u vremenu koje se uloŹi za promociju. Ako vreme ne raĉunate kao trošak, onda je besplatna promocija stvarno besplatna, s obzirom da je za nju potrebno uloŹiti dosta vremena da bi efekti bili vidljivi.

Jedan od najboljih poĉetnih naĉina besplatne Internet promocije jeste sazivanje konferencije za novinare ili slanje vesti na adrese medija o lansiranju Web prezentacije. U našim uslovima, potrebno je veoma precizno odrediti koji su to mediji koji bi preneli ovakvu vest i šta je to što u toj vesti moŹe zainteresovati širu javnost. Manje je poznat podatak da kod nas postoji odreĉeni broj Internet „novina“ koje će sa zadovoljstvom objaviti svaku novu kvalitetnu vest koja se odnosi na naš cyber prostor.

Jedan od poĉetnih naĉina besplatnog online promoisanja trebalo bi da bude i sistem strateškog povezivanja putem linkova (veza) sa sajtovima firmi koje se bave srodnim delatnostima. Kvalitetnom razmenom linkova dobija se, s jedne strane, kvalitetnija usluga posetiocima Web prezentacije, a sa druge strane, mogućnost da veći broj ljudi sazna za Web prezentaciju. Razmena linkova sa bilo kojom firmom i reklamiranje na bilo kojem Web sajtu moŹe ponekad doneti više štete nego koristi firmi koja koristi ovaj sistem. Sistem strateškog povezivanja linkova trebalo bi da obezbedi informaciju ciljnoj populaciji korisnika o postojanju Web servisa firme. Strateško povezivanje linkovima uglavnom se ne moŹe ostvariti sa firmama koje prodaju svoj reklamni prostor na Web stranici i imaju veliku posećenost prezentacije.

Prijavljivanje Web prezentacije na pretraŹivaĉe predstavlja standardni naĉin besplatnog promovisanja Web prezentacije firme. Preporuka je da se sa prijavljivanjem na poznate svetske i domaće pretraŹivaĉe poĉne nešto posle ostvarenih dogovora o strateškom povezivanju putem linkova. Razlog za ovo jeste da sve veći broj pretraŹivaĉa poĉinje da koristi naĉin kalkulisanja vrednosti Web sajta koji uključuje i broj ostvarenih veza sa drugih sajtova na onaj koji se prijavljuje na pretraŹivaĉ. Znaĉi – što više veza na drugim sajtovima do

sajta koji se prijavljuje, veća je vrednost sajta pri rezultatima pretrage. Ovi rezultati pretrage primarno se odnose na ključne reči koje imaju neku vezu sa datim sajtom.

Navedene besplatne načine promovisanja može koristiti svaka firma prisutna na Internetu.

## **4.6. Unaprećenje prodaje**

Izraz unaprećenje prodaje vrlo se često identifikuje s privrednom propagandom. Unaprećenje prodaje je promotivna metoda koja dopunjuje ličnu prodaju, propagandu i public relations (odnosi sa javnošću), koordinira ih i pomaže da budu mnogo efikasnije. Uloga unaprećenja prodaje je da stimulacijama obezbedi „dopunu“ postojećih osobina proizvoda, koje potrošač smatra vrednosnim.

U zavisnosti od pravca na koji su usmerene, aktivnosti unaprećenja prodaje mogu se podeliti u dve kategorije:

- Aktivnosti usmerene prema preprodavcima
- Aktivnosti usmerene prema potrošačima.

Unaprećenje prodaje u odnosu na posredničku mrežu najčešće obuhvata sledeće aktivnosti: davanje kredita, dodatni proizvodi uz narudžbinu, razni popusti novčanog karaktera, besplatni servisi, demonstracije uređaja, degustacija, obuka kadrova posrednika, urećenje izloga (display), izložbe, sajmovi i razne druge vidove. Najuobičajeniji oblik unaprećenja prodaje je promocija na mestu prodaje ili „display“. Razlikuje se izlaganje u izlogu i izlaganje na mestu prodaje. U ovu kategoriju spadaju i drugi štampani materijali koji se daju trgovcima (brošure, katalogi i dr.). jedan od oblika unaprećenja prodaje je i demonstracija proizvoda u trgovini. To je posebno važno pri lansiranju novog proizvoda. Efikasnost prodajnog osoblja često zavisi i od poznavanja robe koju prodaje. To se postiže instrukcijama putem kataloga, posećivanjem kurseva, prikazivanjem filmova itd. U aktivnosti unaprećenja prodaje spadaju i akcije vezane za izložbe i sajmove, na kojima se vrše demonstracije, degustacije i prikaz osnovnih svojstava proizvoda. Predstavljaju posebne marketing institucije koje omogućavaju susrete kupaca i prodavaca na određenom mestu i vremenu. Mogu biti lokalnog, regionalnog, nacionalnog i međunarodnog karaktera. Prema proizvodima koji se izlažu, mogu biti opšti (velesajmovi) i specijalni sajmovi (saloni). Sa stanovišta broja izlagača, dele se na male i velike. Osnovni efekti nastupa na sajmu su prodaja, uspostavljeni kontakti, broj

posetilaca štanda, i drugi vidovi interesovanja (prisustvo medija, posete delegacija itd.). sajmovi i privredne izložbe su, posle lične prodaje, najvažniji oblik promocije zbog relativno velikog auditorijuma, identifikovanja potencijalnih kupaca, mogućnosti uvođenja novih proizvoda, demonstriranja i promovisanja postojećih proizvoda, besplatnog pratećeg publiciteta itd.

Aktivnosti unapređenja prodaje usmerene prema potrošačima obuhvataju: kupone ili „vaučere“ koje potrošač može da „naplati“ u nekoj od prodavnica, davanje besplatnih uzoraka, razni konkursi i nagradne igre za potrošače, edukacija potrošača itd. Besplatno davanje uzoraka ima za cilj da se kupac navede da isproba proizvod. Ovo promotivno sredstvo je veoma skupo zbog visokih troškova proizvodnje, specijalnog pakovanja i distribucije. Proizvođači daju besplatne uzorke samo kad su sigurni u kvalitet proizvoda. Davanjem besplatnih uzoraka očekuje se da će potrošač postati redovni i lojalni kupac određenog proizvoda. Kuponi su najstarije i najrasprostranjenije sredstvo unapređenja prodaje. Kupon ili daje pravo na popust u ceni u apsolutnom ili procentualnom iznosu, ili pravo besplatnog dobijanja proizvoda. Koriste za uvođenje novih proizvoda ali i za oživljavanje proizvoda u kasnijim fazama životnog ciklusa proizvoda. Mali je broj realizovanih kupona. Nagradne igre (konkursi) i takmičenja stimulišu kupovinu radi dobijanja nagrada. Nagradne igre su veoma popularno sredstvo kod kojih se dobitnici određuju srećnim izborom. Praksa pokazuje da je mali broj vrednih nagrada interesantnije za kupce. Cenovni popusti su specijalna ponuda proizvođača potencijalnim kupcima. Popusti u ceni se kreću od 10-25%.

#### **4.7. Privredna propaganda**

Privredna propaganda je promotivni metod, forma ili oblik, koji prvi pada na pamet, u odnosu na ostale metode, pošto je vizuelno najprisutniji u našem svakodnevnom životu. Privredna propaganda je i najkontraverzniji oblik promotivnih aktivnosti i verovatno najefikasnija metoda obaveštavanja najšireg kruga postojećih i potencijalnih kupaca o postojanju određenih proizvoda i usluga na tržištu. To je plaćeni oblik prezentacije (i promocije) određenih ideja, proizvoda i usluga u sredstvima javnih komunikacija, koja ne podrazumevaju lični kontakt i koju realizuje identifikovani sponzor. To je obično niz aktivnosti kojima se akustičnim, vizuelnim ili kombinovanim sredstvima putem javnih medija potencijalni potrošači informišu, ubeđuju na proizvod ili usluge. Danas je jedno od prihvaćenih pravila propagande to da poruka koja se šalje mora biti istinita, jednostavna, kratka, lako shvatljiva i psihološki uverljiva.

Osnovna sredstva za prenos poruka su: saopštenja za javnost, govori rukovodioca na sastancima ili za medije, audio vizuelni materijali, pisane publikacije, sredstva korporativnog identiteta (logotipi, simboli...), javne aktivnosti i akcije, web sajt. Razlikujemo tri osnovne kategorije privredne propagande, ona koja informiše, ubeđuje i podseća.

Privredna propaganda koja informiše je važna kada kompanija želi da saopšti tržištu nešto o novom proizvodu, da sugeriše nove načine upotrebe postojećeg proizvoda ili da obavesti tržište o npr. promeni cene.

Privredna propaganda koja ubeđuje koristi se da bi se potrošač usmerio ka određenoj marki proizvoda.

Privredna propaganda koja podseća ima za cilj nastojanje da sačuva lojalnost prema određenom proizvodu. Koristi se i kada bivše potrošače, koji su prestali da kupuju određeni proizvod ili uslugu, treba ponovo privoleti na kupovinu.

Načelno se ističu tri osnovna cilja propagande: ona koja stimuliše primarnu tražnju, ona koja stimuliše selektivnu tražnju i institucionalna propaganda. Primarnoj propagandi prvenstveni cilj je povećanje tražnje za generičkim proizvodom ili uslugom, kao što su npr. tekstil, prehrambeni proizvodi, bezalkoholna pića. Ističu se prednosti i koristi u upotrebi određenog proizvoda, bez obzira na marku, odnosno proizvođača. Ima posebnu važnost kada postoji izrazita konkurentnost. Proizvođač selektivnom (konkurentnom) propagandom namerava da kod potrošača stvori isključivo svest o svojoj sopstvenoj marki, odnosno sklonost kupovanju te iste marke. Institucionalna propaganda naglašava značenje i ulogu proizvođača a ne proizvoda.

Komparativna propaganda je važan instrument koji predstavlja način prezentiranja karakteristika proizvoda uz direktno pominjanje i isticanje karakteristika konkurentskih proizvoda. Primena ove vrste propagande je zabranjena u nekim zemljama, kao i kod nas, i zahteva opreznost i pažnju kako ne bi vodila u nelojalnu konkurenciju. Posebno je značajna tzv. profesionalna propaganda kod posebnih vrsta proizvoda, npr. lekovi i intelektualne usluge, kod kojih propagandu treba usmeriti na stručnjake koji ih preporučuju a ne na kupce. Sve više značaja dobija sponzorstvo. To je multimedijaska forma komuniciranja koja se može definisati kao poslovni odnos između pojedinaca ili organizacije koji obezbeđuje sredstva, izvore ili usluge i pojedinaca, događaja ili organizacija koji za uzvrat nude prava i udruživanje koje se može iskoristiti kao komercijalna prednost.

Faktori koji određuju značaj propagande u marketingu su: veličina organizacije i širina proizvodnog programa, broj kupaca i njihova geografska disperzija, frekvencija kupovine, karakteristike proizvoda, visina izdataka itd. Za privrednu propagandu troše se ogromna sredstva. Prema zvaničnim informacijama Američka preduzeća su na privrednu propagandu utrošila 1946. godine 3 milijarde dolara, 1982. to je već iznosilo 66 milijardi, a 1989. godine 125 milijardi dolara. Visina budžeta se može utvrditi korišćenjem nekoliko metoda: procenat od prodaje, procenat po proizvodu, metod konkurencije, arbitarni metod. Procenat od prodaje, ostvarene ili planirane, ima dve varijante: fiksni procenat ili procenat koji varira prema okolnostima. Kotler citirajući jednu grupu autora, ukazuje na neophodnost uvažavanja određenih faktora koji se neizostavno moraju uzeti u obzir prilikom utvrđivanja budžeta za privrednu propagandu, a to su:

- Faza u životnom ciklusu proizvoda – za nove proizvode obično se predviđa veliki budžet.
- Tržišni udeo i potrošač kao osnovica – da bi marke, koje imaju visoki tržišni udeo, taj udeo i zadržale, potrebna su manja sredstva za privrednu propagandu, izražena kao procenat od ostvarene prodaje.
- Konkurentski metak – neka marka proizvoda će se morati više oglašavati da bi se čula u stvorenom metaku na tržištu.
- Supstitutivnost proizvoda – za marke u nekoj robnoj vrsti (npr. cigarete, pivo, bezalkoholna pića) potrebna je jaka privredna propaganda.

Propagandni medij je posrednik ili prenosilac propagande poruke. Osnovni tipovi ili vrste medija su: novine, televizija, radio, časopisi, poštanske pošiljke i dr. Privredna propaganda se takođe služi i različitim plakatima, panoima, „bilbordima“ i natpisima na zgradama, sredstvima javnog prevoza, prospektima, katalozima, brošurama i sl. Prigovora na račun privredne propagande ima bezbroj, od visine izdataka, tj. ulaganja, do moguće manipulacije ponašanjem pojedinaca. Neretko propagandne poruke podstiču „potrošačku groznicu“, ponekad šire neukus i utiču na formiranje „lažnih vrednosti“, itd. Najznačajniji prigovori odnose se na pitanje koliko ona utiče na sistem ličnih i društvenih vrednosti i na način života ljudi. Postoje međutim i neka suprotna gledišta: privredna propaganda je u određenoj meri znak blagostanja i standarda, insistira se na objektivnosti i istinitosti, itd. ako se sredstvima ubeđivanja služe mnogi, od političkih stranaka preko religioznih organizacija i raznih sektora



do pojedinaca u svakodnevnim međusobnim odnosima, zašto to onda ne dozvoliti privrednim strukturama, tj. preduzećima.

#### **4.8. Publicitet i odnosi sa javnošću**

Osnovna karakteristika publiciteta kao vida promocijnih aktivnosti preduzeća jeste da se za uslugu koju on pruža ne plaća. Stariji termin za odnose s javnošću bio je publicitet, a on (publicitet) je uži pojam od PR-a. Svrha PR-a je da povoljno utiče na javno mnjenje, stvara gudvil i kreira i održava zadovoljavajuću reputaciju za organizaciju. Kao neplaćeni vid promocije podrazumeva izvor informacija kojima se veruje, odnosno prisutan je visok nivo kredibiliteta. Iako organizacije ne plaća prostor ili vreme u medijima, to ne znači da publicitet ne iziskuje nikakve troškove (plate radnika, priprema informacija za medije itd.). aktivnosti koje se preduzimaju u preduzećima u oblastima publiciteta obuhvataju pretežno: saopštenja za štampu, konferenciju za štampu, prijeme za novinare i obilaske (posete) preduzeća. Publicitetom se želi postići što veća informisanost javnosti o preduzeću – komunikatoru, njegovim aktivnostima, organizaciji i rezultatima rada. Akcenat je na informisanju a ne na ubeđivanju, plasira se na udarnim mestima u medijima. Problem je što organizacija ne može da utiče na sadržaj vesti. Odnosi sa javnošću mogu se definisati kao planirani program komunikacije sa tržištem radi uticanja na opštu prihvaćenost preduzeća. I ovde se koriste sredstva masovnog komuniciranja ali uz drugi pristup. Potreba za ovom vrstom aktivnosti javlja se posebno u fazi razvoja preduzeća.

Public relations se sprovodi preko najmasovnijih medija – TV, radija, štampe, sajmova i izložbi i pomoću sredstava, filma, reportaža, oglasa itd.

Među najznačajnija pravila i principe ubrajaju se:

- Jednostavnost i razumljiva ideja,
- Usklađenost stavova sa progresivnim stavovima i mišljenjima javnog mnjenja,
- Visok stepen odgovornosti koju treba uvek stavljati ispred pojedinačnih i trenutnih interesa, svaku akciju treba zasnivati naprethodnom analiziranju, izučavanju javnog mišljenja radi donošenja određenih zaključaka i sl.

Zavisno od pravca delovanja i obuhvatnosti razlikuju se spoljni i unutrašnji public relations.

Spoljni public relations je komponenta marketinga kojom se deluje na širu javnost u cilju upoznavanja sa radom i poslovnom aktivnošću preduzeća. Javnost upoznaje elemente poslovne politike (cena, distribucija), tekuće i perspektivne planove razvoja i neguju se odnosi prema bankama, snabdevačima i sl. Drugi pravac je negovanje odnosa sa privrednim asocijacijama tj. udruženjima, i u okviru njih sa lokalnom zajednicom, državom i eventualno globalnim okruženjem.

Unutrašnji public relations obuhvata delovanje prema kolektivu u cilju izgradnje što jače veze između organa upravljanja i kolektiva kao celine. Public relations je okrenut prema radnim ljudima i njihovim potrebama i problemima. Odnos prema javnosti je vrlo slabo, gotovo nikako zastupljen u vanprivrednim delatnostima, zdravstvu, školstvu i institucijama od opšteg značaja. Nedovoljnu primenu odnosa prema javnosti prouzrokovali su mnogi faktori: nedostatak stručnih kadrova u ovoj delatnosti, mala spremnost organizacija da izdvoje sredstva za ovu svrhu, neiskustvo u radu, nedostatak kreativnosti u objavljivanju poruka i pogrešan izbor medija (posrednika i sredstava informisanja).

#### **4.9. Prednost i nedostaci osnovnih vrsta medija**

Putem propagandne poruke organizacija komunicira sa potrošačima. Atributi, posledice i način vrednovanja proizvoda direktno utiče na tri glavna elementa strategije privredne propagande:

- tekstualna (verbalna) komponenta – šta želi da se kaže,
- umetnička (neverbalna) komponenta – vizualizacije tj. priroda grafike oglasa i
- proizvodna komponenta poruke – proizvodni pristup i mehanički rezultat.

Uspešnost propagande u velikoj meri zavisi od efikasnosti apela. Najvažniji propagandni apeli su oni koji se zasnivaju na ekonomskim motivima: štednja, ekonomičnost, želja za dobitkom, za materijalnom sigurnošću, bezbednosti, pripadnosti, poštovanju, statusu i sl. danas se sve više koriste emocionalni apeli zbog većeg privlačenja pažnje potrošača. Kod jednostranih i dvostranih apela postavlja se dilema da li treba samo hvaliti proizvod ili i navesti neke nedostatke. Podjednako važan faktor uspešnosti privredne propagande, pored poruke, su mediji – način na koji se poruka prenosi. Medija plan obuhvata odluke o izboru medija – koji tip medija će koristiti i u okviru tipa koju vrstu i broj oglasa i o njihovoj vremenskoj dinamici.

### **4.10.1. Novine**

Novine su efikasno sredstvo privredne propagande koje se najčešće koristi. Imaju veliki tiraž, mogu se elastično koristiti u kontaktiranju auditorija – dnevno, nedeljno, mesečno. Novine pružaju veliku geografsku fleksibilnost, mogu se koristiti lokalne, regionalne i nacionalne novine. Fleksibilnost novina se ogleda u mogućnosti kreiranja oglasa različitih formata, veličina i oblika. Osnovni nedostaci su: što se poruka mora ponavljati zbog kratkog veka trajanja, mora se koristiti veći broj listova da se pokrije tržište, moguća je samo upotreba teksta i slike u prenošenju poruka. Kod novina nizak je kvalitet produkcije (loš kvalitet papira), veliki je broj konkurentskih poruka.

### **4.10.2. Časopisi**

Časopisi kao i novine spadaju u štampana sredstva ali za razliku od njih duže traju (izlaze nedeljno, mesečno, kvartalno, godišnje) i više puta se čitaju. Časopisi omogućavaju visoku selektivnost, namenjeni su određenim kategorijama kupaca, elastično pokrivaju određene teritorije ili profesije. Kod njih postoji kreativna fleksibilnost. Imaju prestiž i lojalne čitaoce. Troškovi nisu visoki u odnosu na druga propagandna sredstva. Imaju značajno veći broj čitalaca nego što je tiraž. Ipak tiraž im je mali. Ne mogu se koristiti u pojedinačnim kampanjama, posebno kod sezonskih proizvoda. Imaju ograničenu kontrolu pozicije oglasa, konkurišu sa ostalim prilozima u časopisu.

### **4.10.3. Radio**

Radio zahteva samo sposobnost da se poruka čuje, mogu ga koristiti i nepismeni, angažuje samo deo pažnje slušalaca, može se pratiti uz druge poslove. Radio ima lični apel, uspostavlja se lični kontakt putem glasa. Može biti selektivno sredstvo biranjem stanice i programa – po kategorijama potrošača i po teritorijama. Radio je najfleksibilnije sredstvo, poruke se mogu menjati neposredno pre emitovanja poruke. Omogućava prenošenje samo audio poruka, poruka se teško pamti bez ponavljanja. Tarifa je određena vremenskim jedinicama – dužinom poruke.

### **4.10.4. Televizija**

Televizija je efikasno sredstvo koje ima visok uticaj na svakog pojedinca. Ona omogućava upotrebu zvuka, slike i pokreta i stvaranje duboke impresije. Pored prednosti korišćenja radija, televizija pruža

mogućnost prikazivanja proizvoda u stvarnoj upotrebi. Kod televizije velika je pokrivenost auditorijuma, moguća je geografska, demografska i vremenska fleksibilnost i elastičnost. Televizijska poruka se uključuje u program. Tarifa se određuje za vreme i to je vrlo skup medij, malo se koristi kod proizvoda. Ograničenje televizije je što poruka ima kratak vek i mala je selektivnost.

#### **4.11. Spoljna propaganda**

Ostala sredstva privredne propagande su: projekciono sredstvo – film i dija pozitivi, spoljna reklama – električna (svetleće reklame) i štampana sredstva, direktna propaganda poštom i katalozi, prospekti i oglasi. Spoljna propagandna sredstva se dugo koriste ali danas dobijaju na značaju zbog svih prednosti. Održava kontinuitet apela u dužem vremenskom periodu, geografske i vremenske elastičnosti, ekonomičnosti, visokog pokrivanja lokalnog tržišta i visokog stepena ponavljanja poruke. Glavni nedostaci su ograničene mogućnosti za poruku (mora biti kratka i jasna), niska selektivnost auditorijuma i teškoće merenja efekata. Osnovne vrste ovih medija su plakati, table i svetlosne reklame. I transportna sredstva, gradskog i međugradskog saobraćaja, kao i stanice, mogu se koristiti kao sredstva za prenošenje poruka. Osnovne prednosti ovih sredstava su: niski troškovi, masovno pokrivanje, geografska i vremenska elastičnost, ponavljanje poruke i ograničenje konkurencije. Izbor medije zavisi od ciljeva kampanje, karakteristika proizvoda i tržišta, karakteristike propagande poruke i apela, budžeta, obuhvatnost medija, itd. Merenje efekata privredne propagande je važna faza procesa upravljanja privrednom propagandom, treba da pokaže efikasnost i opravdanost upotrebe sredstava propagandnog budžeta. Osnovni kriterijumi efikasnosti su da: kupac zna za propagandu, odnos potrošača prema propagandi, poznavanje vrste proizvoda i kupovina proizvoda. Direktni ili neposredni efekti se utvrđuju ispitivanjem kupaca o poznavanju poruka i stavovima prema njoj. Indirektni ili posebni efekti su kupovina, što se meri obimom prodaje, učešćem u ukupnoj prodaji i dobiti organizacije.

## VII Definicija i pristup kvalitetu usluge

### 1. Definisanje kvaliteta usluge

U literaturi o marketingu sve se veća pažnja posvećuje problemu kvaliteta usluge. Uslužni kvalitet je danas od presudnog značaja kada je u pitanju planiranje i dizajniranje usluženog proizvoda. *Relationship* pristup marketingu ističe ključni značaj kvaliteta i potrošačke usluge u procesu privlačenja i zadržavanja potrošača. Pored toga, kvalitet i potrošačka usluga čine glavno oružje firmi u ostvarenju održive konkurentске prednosti.

Osnovno pitanje definisanje i merenja kvaliteta usluge odnosi se na to šta čini vrednost usluge u uslužnoj eri? Odgovor sve više poprima informacioni, zabavni i uslužni sadržaj paketa i, sa njim povezanog, procesa usluživanja i usluženih susreta. Najpopularnije definicije kvaliteta su:

- kvalitet se poklapa sa specifikacijama,
- kvalitet je stepen u kome su specifikacije potrošača zadovoljene;
- kvalitet predstavlja privlačnu cenu i vrednost i
- kvalitet predstavlja sposobnost korištenja.

Tradicionalna proizvodna orijentacija kvaliteta uvažava prilagođavanje kvaliteta specifikacijama. Međutim, brze promene ukusa i želja potrošača dovode do toga da će prilagođavanje isključivo specifikacijama ostaviti organizaciju jedan korak iza svojih konkurenata. Juran kvalitet definiše kao sposobnosti proizvoda ili usluge za upotrebu. Ovim se priznaje da je kvalitet u vezi sa uspešnim rešenjima i u vezi sa kontinuiranim unapređenjem proizvoda ili usluge. Ukoliko se unapredi efikasnost solucija organizacija će imati ponudu za plasiranje na tržište koja je jednoobraznog kvaliteta. Međutim, neophodno je i anticipirati raznovrsnost potreba potrošača i podržavati ih u njihovom ostvarivanju kako bi se unapredile solucije. Uspešno uvažavanje potreba potrošača zahteva razumevanje šta potrošač pokušava da učini sa ponudom organizacije. Postojanje fleksibilnosti i osetljivosti u okviru ponude isključuje nastanak potencijalnih problema. Ovo prema Crosby predstavlja podudaranje sa potrebama ili uvažavanje potreba potrošača. Očarati ili oduševiti potrošača (customer delight) predstavlja obezbeđivanje nivoa satisfakcije potrošača iznad njegovih očekivanja.

Pojam kvaliteta usluge podrazumeva mišljenje stvoreno kod potrošača ili korisnika o kvalitetu i kvantitetu koristi koje su dobili prilikom

kupovine usluge. Kvalitet je veoma značajan u procesu dizajniranja usluđnog proizvoda. Savremeno shvatanje marketinga kvalitet smatra ključnim problemom sa kojim se organizacija mora kontinuirano baviti. Prilikom donošenja fundamentalnih marketing odluka mora se imati u vidu da kvalitet usluđnog proizvoda:

- utiče na obim tražnje za usluđnim proizvodom i na profil potrošača koji će kupovati određenu uslugu i
- predstavlja danas najvažnije sredstvo pozicioniranja usluđnog proizvoda i usluđne organizacije u odnosu na konkurente.

Međutim, kvalitet usluge prate brojni problemi koji su vezani za funkciju menadžmenta organizacije. Sa aspekta menadžmenta, Parasuraman, Zeithaml i Veggju ukazuju na neke važne specifičnosti kvaliteta usluge:

- potrošačima je teže da objektivno mere kvalitet usluge u odnosu na kvalitet proizvoda;
- percepcije kvaliteta usluge nastaju kao rezultat poređenja očekivanja potrošača sa stvarnom performansom usluge;
- ocene kvaliteta nisu nastale samo na osnovu rezultata (koristi) usluge, već obuhvataju i ocenu samog procesa isporuke i
- potrošač ima mnogo manje opipljivih znakova kada kupuje usluge nego kada kupuju robe.

Sa aspekta menadžmenta kvalitet usluge je često posmatran kao pokretač promene u mnogim usluđnim organizacijama. Zato je značajno identifikovati razloge zbog kojih nastaju i gde nastaju propusti, a koji su vezani za sposobnost rđgajja konzistentnog kvaliteta usluge. Kvalitet usluge je povezan sa nekoliko ključnih.

Prvo, kvalitet usluge može predstavljati neuhvatljiv koncept definisanja. On predstavlja opštu meru koja je sastavljena od nekoliko elemenata, od kojih neki mogu biti pogodni za merenje, a drugi mogu biti predmet subjektivnih ocena, probleme merenja kvaliteta usluge prate i problemi njegovog definisanja.

Drugo, ovde postoje problemi planiranja, izgradnje, standardizacije održavanja kvaliteta u različitim usluđnim organizacijama, naročito tamo gde postoji visok stepen kontakta između kupca i prodavca usluge.

Treće, standardi kvaliteta usluge uglavnom su rezultat percepcije usluge od strane potrošača. Zato je neophodno spoznati koje atribute

usluge potrošač uzima u obzir i kojim redom, prilikom procenjivanja kvaliteta usluge. Osim toga, neophodno je predviđati koliko će se ti atributi menjati, imajući u vidu promenljive okolnosti.. Dodatne teškoće kod dizajniranja, održavanja i upravljanja kvalitetom potiču od činjenice da usluge mogu biti različito definisane kod pojedinačnih uslužnih organizacija na osnovu zahteva potrošača.

Često se u literaturi o uslužnom marketingu ističe značaj i uloga glavnog osoblja, koje je neposredno uključeno u isporuku usluge, u održavanju i unapređenju kvaliteta. Hostage ističe da kvalitet ponuđene usluge zavisi, pre svega, od kvaliteta zaposlenog osoblja. Kao pozitivan primer se ističe program kvaliteta kod Moriott Corporation koji se ogleda u procesu kontrole i razvoja personalnog menadžmenta. Sasser i Petway pokazuju da osoblje u uslužnim operacijama, opajući i izvršavaju svoje radne zadatke, može znatno unaprediti, ali i potkopati uspeh organizacije na tržištu. Prema tome, osposobljavanje, motivacija i nagrađivanje zaposlenog osoblja predstavljaju značajne faktore održavanja i unapređenja kvaliteta.

## **2. Kvalitet u uslužnoj organizaciji**

Kvalitet usluge treba da bude definisan i praćen u okviru uslužne organizacije. Pri tome, naročito je neophodno razmotriti četiri ključna područja organizacije u okviru kojih pitanje kvaliteta usluge može biti izloženo uslužni susret;

- dizajn usluge
- produktivnost usluge i
- uslužna organizacija i kultura.

Prvo, uslužni susret predstavlja interakciju potrošača sa živim (uslužno osoblje) i neživim objektima (fizičko okruženje) koja se nalazi u srcu procesa isporuke usluga. Sa aspekta menadžmenta možemo govoriti o tri vrste susreta: slab susret (putem pošte), indirektni lični susret (putem telefona) i neposredni lični susret (face-to-face).

Od svih vrsta uslužnih susreta interpersonalni kontakt, naročito face-to-face, imaju veliki uticaj na kvalitet usluge. Izvestan broj faktora igra važnu ulogu u definisanju prirode same interakcije i krajnjeg rezultata interakcije. Pre svih, to su: ciljevi, očekivanja, interpersonalne sposobnosti, stavovi, karakter ličnost, razumevanje, pravila, znanje i percipirani status. Neki od ovih faktora kao što su ličnost, stavovi i privrženost pravilima spadaju u nepredvidive i nestabilne. Ostvarenje kontrole procesa pomoću tih faktora pokazalo se veoma teškim. Kada su

u pitanju davanja usluga, izučavanje uspešnih interpersonalnih znanja i postojanje dobre informisanosti, pružaju mogućnost za veći stepen kontrole i veći stepen verovatnoće da će se postići dobar rezultat.

Priroda i stepen angažovanosti potrošača značajno utiču na karakter i prirodu uslužnog susreta. U uslužnom marketingu u toku je dramatična promena od transakcionog pristupa prema *relationship* pristupu. Međutim, stvaranje i razvijanje dobrih odnosa sa potrošačima nije uvijek lak i jednostavan posao. Price, Arnould, Tierney, u cilju boljeg razumevanja uslužnih odnosa, ističu važne do sada zanemarene dimenzije "moments of truth", kada se potrošači nalaze u interakciji sa davaocem usluge:

- vremensko trajanje;
- afektivni ili emotivni sadržaj i
- prostorna blizina davaoca usluge i potrošača.

Ove dimenzije uslužnog susreta značajno utiču na uobličavanje performanse davaoca usluge i veza između performanse davaoca usluge, afektivne reakcije i satisfakcije potrošača. Ova studija pokazuje da ove tri dimenzije uslužnog susreta utiču na performansu davaoca usluge i na uslužne rezultate. Performansa davaoca usluge odnosi se na veštine i kompetencije koje su u neposrednoj vezi sa isporukom usluge.

Ljudi koji isporučuju uslugu igraju izvesne specijalne uloge u okviru graničnog sloja organizacije i zaslužuju posebnu pažnju. Personal na prvoj liniji usluživanja predstavlja presudan izvor informacija o potrošačima. Prema Bitneru i dr. postoje dva ključna načina da se znanje, dobijeno od personala za kontakt, koristi za unapređenje kvaliteta usluge:

- znanje mogu da koriste sami zaposleni na prvoj liniji usluživanja, kako bi unapredili svoju interakciju sa potrošačima i
- znanje može da koristi firma, odnosno menadžment firme, u cilju donošenja kvalitetnijih odluka.

Zaposleni mogu prilagoditi način svog ponašanja na osnovu informacija koje dobijaju putem povratne sprege od potrošača kojima pružaju uslugu. Schneider dokazuje da ljudi koji se odluče da rade u uslužnim profesijama generalno imaju želju da pruže dobru uslugu. Zato personal za kontakt često može tražiti neke niti koje im govore o percepciji potrošača. Drugo, personal kontakt, imajući u vidu njihov čest kontakt sa potrošačima, igra *boudary spanning role*, odnosno ulogu povezivanja organizacije sa potrošačima. Oni često bolje razumeju



potrebe i probleme potrošača nego ostali zaposleni u firmi. U tom smislu, dobra komunikacija između osoblja za kontakt i menadžera je od presudnijeg značaja u ostvarenju najboljeg kvaliteta usluge.

Drugo, usluge zahtevaju postojanje tako dizajniranog sistema za pružanje usluge koji omogućava uspešnu uslužnu ponudu i njegovo efikasno funkcionisanje. Kod strategije dizajniranja uslužnog proizvoda, postojaće uvek izbor između ljudi i tehnologije. Ovo treba odgovoriti na pitanje da li da se ostvari maksimalna efikasnost ili u potpunosti zadovolji potreba potrošača.

Izbor sistema predstavlja predmet dizajna, međutim, da bi se izvršio pravi izbor mora biti razmotren niz elemenata. Pokušaji primene sistema koji su razvijeni u industrijskom sektoru na usluge su vrlo često su bili bezuspešni.

Jedno obeležje naročito korisno za dizajn predstavlja ideja o podeli uslužne organizacije na *front-office* i *back-office*.

Davaoci usluge su često suočeni sa dilemom gdje povući liniju između operativne efikasnosti i kontakta sa potrošačem. Rešavanje ove dileme predstavlja ključni problem kod svih odluka koje se odnose na dizajn usluge. Buduće definisanje strategije dizajna usluge odnosiće se na izbor između ljudi i mogućnosti primene pristupa proizvodne linije u pružanju usluga .

Uslužna produktivnost predstavlja odnos između kvantiteta i kvaliteta proizvedene robe i usluge, sa jedne strane, i količine korišćenih resursa prilikom njihove proizvodnje i isporuke. Upravljanje produktivnošću kod uslužnih organizacija mnogo je teže nego kod proizvodnih. Inputi, outputi proces nisu uvek osetljivi na objektivno merenje i definisanje.

Imajući u vidu postojanje potrošača u uslužnom sistemu prilikom pružanja usluge, neophodno je osmisliti strategiju učešća potrošača u težnji za povećanjem produktivnosti. Potrošači igraju stožernu ulogu u uslugama. Strategije, u tom smislu, moraju biti osmišljene za razvijanje participacije potrošača kako bi se uvećala produktivnost usluge. Međutim, neophodno je najprije znati da se najveći problemi nalaze baš u procesu ostvarenja ove participacije.

Četvrto, kultura organizacije i način na koje je organizovana uslužna firma mogu značajno uticati na kvalitet usluge. Jedno od najvažnijih pitanja ogleda se u tome da se tekuće operacione odluke

trebaju spustiti na niže nivoe odlučivanja u organizaciji, tj. u tačkama gde se odvija uslužni susret. Najznačajnije konkurentsko oružje u uslužnoj industriji predstavljaju ljudi načini na koji su organizovani. Organizaciona kultura je daleko važnija kod uslužnih organizacija, imajući u vidu da njihovu aktivnost uglavnom obuhvataju interakcije između ljudi.

Organizaciona kultura ima uticaja na svaki aspekt operacija i internih i eksternih odnosa unutar organizacije. Presudni faktori koji utiču na stvaranje adekvatne klime organizacije ogledaju se u stilu menadžmenta, opuštenoj čestitosti organizacije, individualnoj motivaciji, načinu rada, poslovnom poverenju i radnom ambijentu. Organizaciona klima predstavlja veoma značajno pitanje za svaku inicijativu vezanu za primenu TQM pristupa kvalitetu. Ona ne može postojati ukoliko ne postoji razuman stepen poverenja zaposlenih u menadžment. Stoga je neophodno imati u vidu značaj sledećih komponenti:

- dobro prihvatanje menadžera od strane zaposlenih;
- integritet menadžera i
- kompetentnost menadžera.

U svakoj organizaciji bez obzira na veličinu i njen karakter neki oblik menadžmenta mora da postoji. Neko mora odrediti pravac, koordinirati rad, doneti čvrste odluke, a pre svega, kreirati klimu i kulturu organizacije koja dovodi do superiorne usluge.

Kod razmatranja kvaliteta usluge i njegovog uticaja u organizaciji, neophodno je staviti potrošača u sam centar procesa, odnosno brojne susrete, ili *moments of truth*, koje oni mogu imati sa organizacijom. Kada je u pitanju učenik u obrazovnoj instituciji, očekivanja i učenika i obrazovne institucije mogu biti određena na početku. Ta očekivanja se mogu uporediti sa percepcijama i studenata i personala organizacije u toku i na kraju procesa obrazovanja.

### **3. Dimenzije kvaliteta usluge**

Unapređenje kvaliteta se često smatralo internim ciljem, uz znatno zanemarivanje spoljnih implikacija. Svaka diskusija o boljem kvalitetu je veoma ograničena, ukoliko nije definisano šta on predstavlja, kako je opušten ili doživljen od strane potrošača i na koji način može biti unapređen. Kvalitet predstavlja ono što potrošač očekuje, a vezano je za uslugu. Međutim, kvalitet usluge predstavlja daleko kompleksniji fenomen koji zahteva i nešto kompleksnije modele determinisanja kvaliteta. U tom smislu Garvin smatra da menadžeri u uslužnim firmama

moraju reć kvalitet rastaviti na delove pogodne za njihovo lakše manipulisanje. Samo se tada mogu definisati nić e kvaliteta, u okviru kojih se organizacija moć e takmićiti na trć ištu.

Kao što je ranije istaknuto, usluge su u osnovi više ili manje neopipljive i sasvim subjektivno doćivljen proces, kao i proces gde se proizvodnja i potrošnja odvijaju simultano. Interakcije izmeću davaoca usluge i potrošaća obuhvataju seriju *moments of truth*, ili trenutke kada se potrošać prvi put susreće sa uslugom i uslućnom organizacijom. Ovi uslućni susreti mogu imati presudan uticaj na kvalitet opaćene ili doćivaljene usluge.

Opaćeni kvalitet usluge prema Gronroosu ima dve osnovne dimenzije, koje se ogledaju u vidu:

1. tehnićke ili rezultantske dimenzije i
2. funkcionalne ili dimenzije, koja je vezana za sam proces uslućivanja.

Za potrošaća je veoma znaćajno šta dobija u interakcijama sa uslućnom firmom. Korist koju potrošać dobija od usluge bitno utiće na procenu kvaliteta same usluge. Kvalitet uslućnog proizvoda je ćesto meren iskljućivo onim šta potrošać dobija u procesu uslućivanja. Mećutim, korist predstavlja samo jednu dimenziju kvaliteta - tehnićki kvalitet koji je rezultat procesa proizvodnje usluge. Osim toga, ovde postoji i nekoliko interakcija izmeću davaoca usluge i potrošaća koje obuhvataju, manje ili više, uspešno upravljanje *moments of truth*. Sve ovo govori u prilog, da tehnićka dimenzija kvaliteta ne moć e biti jedina vrednost za ukupan kvalitet usluge.

Proces ili funkcionalni kvalitet odnosi se na to kako potrošać prima, plaća, doćivljava ili koristi uslugu. Funkcionalni kvalitet obuhvata sve aspekte naćina na koji je usluga isporučena, odnosno sve proceduralne korake i stil usluge. Pojam funkcionalnog kvaliteta otkriva nam, da je proces isporuke, isto toliko znaćajan kao rezultat usluge.

Odatle imamo dve osnovne dimenzije kvaliteta koje se ogledaju u tome, šta potrošać prihvata i na koji naćin prihvata uslugu. Ovo predstavlja tehnićki rezultat ili ishod procesa (tehnićki kvalitet) i funkcionalnu dimenziju procesa (funkcionalni kvalitet). Neophodno je naglasiti da se funkcionalna dimenzija kvaliteta ne moć e tako objektivno proceniti, kao što je slućaj sa tehnićkom dimenzijom. U tom slućaju je neophodno imati na umu znaćaj subjektivnog. opaćanja usluge od strane potrošaća.

Kada su u pitanju usluge, davalac usluge ne može da se sakrije iza komercijalnog imena ili distributera. Davalac usluge najčešće dolazi u direktan kontakt ili indirektan kontakt sa potrošačem usluge, što omogućava potrošaču da vidi firmu, njene resurse i njene načine funkcionisanja. U tom smislu, za najveći broj usluga korporativni imidž i lokalni imidž će igrati veoma važnu ulogu prilikom percepcije kvaliteta usluge. Imidž može značajno uticati na percepciju kvaliteta usluge i to na različite načine. Tako u slučaju dobrog imidža potrošač će biti spreman da oprostí sitne greške, koje su učinjene u toku usluđivanja, ali ako se greške ponavljaju često, imidž može biti ozbiljno narušen. Ukoliko organizacija ima stečen loš imidž, dejstvo neke od grešaka će biti mnogo veće nego što bi inače bilo. Ukoliko govorimo sa aspekta percepcije kvaliteta, imidž se može smatrati jednom vrstom filtera kroz koji se posmatra kvalitet usluge.

Kvalitet u usluđnom kontekstu može biti temelj konkurentske prednosti, međutim, postavlja se pitanje koja dimenzija usluđnog kvaliteta (tehnička ili funkcionalna) predstavlja deo superiornog kvaliteta? Ukoliko nije precizno odgovoreno na ovo pitanje, preduzete interne akcije neće dovesti do željene konkurentske pozicije.

Do sada se uglavnom akcenat stavlja na tehnički kvalitet u smislu glavnog izvora kvaliteta. Strategija tehničkog kvaliteta je pouzdana samo tamo gde su firme sposobne da razviju takva tehnička rešenja, koja konkurencija ne može lako dostići. Međutim, zahvaljujući brzom razvoju tehnike i tehnologije, sve je veći broj firmi koje mogu usvojiti slična rešenja relativno brzo. Isto tako superiornost u tehničkom rešenju može biti narušena ili poništena, ukoliko su loše vođene ili ostvarivane interakcije između kupaca i prodavaca, odnosno nezadovoljavajućim funkcionalnim kvalitetom procesa usluđivanja. Iskustva govore da ostvarenje održive konkurentske prednosti nije moguće samo pomoću usavršavanja tehničkog kvaliteta.

Sa druge strane, strategije unapređenja usluga predstavljaju moguću opciju za najveći broj firmi, odnosno da unapređenje interakcija između kupca i prodavca postaje osnova za programe ostvarenja kvaliteta. U tom slučaju, dimenzija funkcionalnog kvaliteta može značajno povećati vrednost usluge kod potrošača i tako omogućiti ostvarenje neophodne konkurentske prednosti. Zato nije ni čudno zašto se sve više ističe značaj osposobljavanja osoblja za uspešno izvršavanje interakcija sa potrošačima. Osposobljavanje predstavlja investiranje u funkcionalni kvalitet, koje se neće vratiti odmah, već će se ogledati kroz konkurentsku prednost kojom se treba podržati dugoročni rast. Međutim,

ovo ne znači da tehničku dimenziju kvaliteta treba zanemariti, naprotiv, ona predstavlja potreban, ali ne i dovoljan uslov ostvarenja konkurentske prednosti.

#### **4. Determinante kvaliteta usluge**

Dosadašnja istraživanja su pokazala da potrošači koriste u osnovi, slične kriterijume prilikom ocenjivanja kvaliteta usluge. Zeithaml i Vegg - ističu deset ključnih kategorija koje su označene kao determinante kvaliteta usluge. Ove determinante su istaknute sledećim redom:

- pouzdanost,
- osetljivost,
- kompetentnost,
- pristupačnost,
- kurtoaznost,
- komunikativnost,
- kredibilitet,
- sigurnost,
- razumevanje i upućenost na potrošača i
- opipljivost.

Što se tiče pouzdanosti, ona predstavlja sposobnost da se pouzdano, tačno i dosledno pruži obećana usluga. Ovo podrazumeva da uslužna organizacija mora pružiti uslugu na pravi način i u pravo vreme, kao i da mora poštovati data obećanja.

Osetljivost se odnosi na spremnost i odlučnost osoblja da pruži uslugu. U tom slučaju, neophodno je pružiti brzu uslugu kao i pružiti neophodnu pomoć potrošačima, što podrazumeva ugrađenu brzinu i fleksibilnost u proces pružanja usluga.

Kompetentnost podrazumeva posedovanje veština i znanja koja su neophodna za izvršenje usluge. Kompetentnost obuhvata znanje i sposobnost, kako kod osoblja koje dolazi u direktan kontakt sa potrošačima, tako i kod osoblja za operacionu i menadžersku podršku.

Kurtoaznost u sebi sadrži učtivost, respekt, obzir i prijateljsko osećanje koje potrošač treba naročito da uoči kod osoblja za kontakt sa potrošačima. Ona podrazumeva posedovanje obzira prema imovini potrošača, kao i čistoću i urednost osoblja, koje dolazi u direktan kontakt sa potrošačima.

Pristupačnost podrazumeva pored pristupačnosti i mogućnost olakšavanja kontakta sa potrošačima. Usluga zato treba biti pristupačna, vreme čekanja na uslugu ne sme biti dugo i, uz to, treba postojati pravo vreme i pogodna lokacija za pružanje usluge.

Komunikativnost omogućava održavanje potrošača dobro informisanim, a pri tom koristeći jezik kako bi poruke mogli lako razumeti i registrovati. Jezik kojim se nešto želi saopštiti mora biti prilagođen različitim nivoima potrošača, misleći pre svega, na povećanje prefinjenosti kada su u pitanju obrazovaniji potrošači. Putem komunikacije mogu se pružiti objašnjenja koja se odnose na samu uslugu, koliko će ona koštati, kao i objašnjenja potrošačima kako da se prevaziđe neki problem.

Kredibilitet se odnosi na dostojno poverenje, verodostojnost i čestitost. Doprinos verodostojnosti se ogleda kroz naziv kompanije, reputaciju kompanije, lične karakteristike osoblja koje dolazi u kontakt sa potrošačima i stepen agresivne prodaje koja je obuhvaćena interakcijama sa potrošačima.

Sigurnost predstavlja oslobađanje od opasnosti, rizika i neizvesnosti, a ogleda se kroz fizičku bezbednost, finansijsku sigurnost i poverenje.

Razumevanje i upućenost na potrošača obuhvata činjenje napora u cilju razumevanja potreba potrošača. Ovo podrazumeva izučavanje specijalnih zahteva potrošača, pružanje pojedinačne pažnje i uočavanje stalnih potrošača. Opipljivost pretpostavlja pojavu fizičkih dokaza, pre svega, opreme i komunikacionih materijala, koji pretpostavljaju pojavne oblike usluge. Oni se ogledaju kroz fizičke pogodnosti, izgled osoblja, sredstava ili opreme (koji se koriste u procesu pružanja usluge), fizičko predstavljanje usluge (plastična kreditna kartica) i druge potrošače koji pomažu u odvijanje procesa usluživanja potrošača.

Međutim, samo dve od deset navedenih determinanti - opipljivost i kredibilitet - mogu biti poznate pre kupovine i korišćenja usluge. Najveći broj istaknutih determinanti uslužnog kvaliteta predstavljaju doživljene karakteristike usluge. Pristupačnost, kurtoznost, pouzdanost, osetljivost, razumevanje i upućenost na potrošača i komunikativnost mogu biti spoznate u fazi kupovine i korišćenja usluge.

Preostale determinante verovatno se mogu ubrojati u kategoriju osobina verovanja, odnosno u one koje potrošač ocenjuje nakon kupovine i korišćenja usluge. Bez obzira što najviše priznanja potrošači,

kada procenjuju kvalitet usluge, poklanjaju dotiivljenim detrminantama, kompetentnost i sigurnost nisu beznačajne osobine kvaliteta usluge.

Zbog velikog broja navedenih determinanti postojala je bojazan da se ne mogu sve obuhvatiti. Tako su Parasuraman, Zeithaml i Veggu sveli determinante kvaliteta na:

- pouzdanost - sposobnost da se pruži i obećana usluga pouzdano, tačno i dosledno,
- osetljivost - brza usluga i spremnost da se pomogne potrošačima,
- sigurnost - znanje i kurtoaznost osoblja i spremnost da se udahne poverenje i pouzdanje,
- empatija - briga, pojedinačna pažnja prema potrošačima,
- opipljivost - fizičke pogodnosti, oprema i osoblje za kontakt sa potrošačima.

Neke od ovih karakteristika tiču se direktno učinka ljudi, pre svega, osoblja za kontakt sa potrošačima. Empatija i sigurnost odgovaraju ovoj kategoriji, na prvi pogled, dok osetljivost i pouzdanost, čini se, takođe zavise od učinka ljudi.

Svaki program procene kvaliteta pre svega, podrazumeva određivanje elemenata koje treba da merimo. Ovo će varirati od organizacije do organizacije, ali je razvijem spisak kriterijuma, pomoću kojih potrošač procenjuje kvalitet usluge . On se može primeniti u najvećem broju uslužnih organizacija. U prve kriterijume spadaju: opipljivost, pouzdanost, osetljivost, kompetencija i kurtoaznost.

Kvalitet usluge je od presudnog značaja za uslužne organizacije. Iako je napredak vidan, postoje problemi čije bi rešavanje dovelo do konačnog rešenja. Kada je u pitanju problem definisanja najznačajnijih karakteristika kvaliteta usluge Armistead i Clark su sprovedi anketu među stručnjacima koji rade u većem broju uslužnih poslova.

Tabela 1. pokazuje rezultate ankete. Karakteristike kvaliteta usluge su ocenjivane od 1 do 5. Atributi koji poseduju rezultate veće od 4 imaju veliki značaj za izgradnju pozitivnog imidža kvaliteta. Atributi usluge koji su dobili ocenu od 3 do 4 mogu se posmatrati kao neutralni, zato što ga ne mogu povećati pozitivno, kada je u pitanju percepcija kvaliteta, ali mogu ga značajno umanjiti. Atributi ocenjeni ispod 3 nisu bili zapaženi kao značajni kod organizacija koje su anketirane.

**Tabela1. Značaj uslužnih determinanti**

Determinanta kvaliteta	Značaj determinante
Kompetencija	4,6
Opažena vrednost usluge	4,6
Pouzdanost	4,6
Kurtoaznost osoblja	4,5
Sposobnost da se postave stvari na pravo mesto	
• kada je nešto propušteno	4,5
• kada je potrošač u neprilici	4,5
Komunikacija sa potrošačima	4,5
Celokupno vreme pružanja usluge	4,4
Prijateljsko osećanje osoblja	4,2
Raspoloživost usluge	4,2
Vreme inicijalne reakcije	4,2
Koliko se potrošači osećaju značajnim	4,5
Pristupačnost pravim ljudima	4,0
Proizvodni imidž	3,9
Pristupačnost i lokacija	3,7
Potrošačev pogled na finansijski rizik	3,6
Vreme provedeno sa osobljem za kontakt	3,5
Pojedinačno dizajnirane usluge	3,3
Čisto okruženje (okolina)	3,3
Moć garancije	3,2
Pomoćne robe	2,9
Udobnost okruženja	2,9
Potrošačevo gledište rizika ličnog	2,8

Način na koji je usluga pružena bitno će uticati i na izbor determinanti kvaliteta usluge od strane potrošača. Tako pouzdanost usluge je najznačajnija determinanta kvaliteta kod standardizovanih usluga. Dok se pružanje osoblja u interakciji sa potrošačima i sposobnost ispravljanja grešaka, bilo da su činjene od strane potrošača ili uslužne organizacije, značajniji su kod usluga koje se u toku pružanja prilagođavaju potrebama pojedinačnih potrošača.

Uslužne organizacije moraju raditi naporno da bi postigle kompetentnost i da bi obezbedile pouzdanost u očekivanjima potrošača. Kvalitet usluge svakako povećavaju atributi usluge kao što su pozitivan stav osoblja, prijateljsko osećanje i kurtoaznost osoblja. Vremenska



dimenzija, koja obuhvata vreme utrošeno za stvaranje inicijalne reakcije, predstavlja ključnu reč za potrošača. Vreme može često da bude korišćeno kao surogat za procenu drugih determinanti kvaliteta, kao što su efikasnost i osetljivost.

## 5. Opaženi kvalitet usluge i uslužni susret

Pored isticanja osnovnih dimenzija kvaliteta, neophodno je naglasiti da potrošači kvalitet pretežno subjektivno opažaju. Proces opažanja kvaliteta je komplikovaniji i ne predstavlja samo očekivanja od dimenzija koje determinišu kvalitet. Gronroos ilustruje dovođenje u vezu iskustava o kvalitetu sa tradicionalnim marketing aktivnostima, što sve skupa rezultira percipiranim uslužnim kvalitetom. Dobar percipirani kvalitet se postiže kada doživljeni kvalitet zadovoljava očekivanja potrošača, odnosno očekivani kvalitet. U slučaju nerealnih očekivanja ukupni opaženi kvalitet će biti nezadovoljavajući, mada kada bi bio meren na neki objektivni način ovaj doživljeni kvalitet može biti dobar.

Na stvaranje očekivanog kvaliteta utiče nekoliko faktora:

- tržišne komunikacije,
- *word-of-mouth* komunikacije,
- imidž (korporativnog i lokalnog) i
- potreba potrošača.

Tržišna komunikacija obuhvata propagandu, *direct mail*, odnose sa javnošću i prodajne kampanje, koji su pod direktnom kontrolom firme. Što se tiče imidža i *word-of-mouth*, ove faktore firma može indirektno kontrolisati. Potrebe potrošača imaju značajne implikacije na očekivanja potrošača, ali one predstavljaju i sredstvo za prevazilaženje očekivanja potrošača. U tom slučaju doći će do višeg stepena satisfakcije potrošača, odnosno oduševljenja kod potrošača.

Opaženi kvalitet usluge može biti nizak ili pogoršan ukoliko, na primer, uslužna firma vodi propagandne kampanje tako da pruži prevelika obećanja. U tom slučaju, nivo ukupnog kvaliteta usluge nije uspostavljen samo nivoom dimenzija tehničkog i funkcionalnog kvaliteta, nego gepom između očekivanog i doživljenog kvaliteta. Svaki program ostvarenja kvaliteta treba da obuhvati, ne samo ono što je obuhvaćeno operacijama, već i ono za šta je odgovoran marketing.

Gronroos smatra da imidž igra centralnu ulogu u potrošačkoj percepciji kvaliteta usluge i da je neophodno njim upravljati na odgovarajući način. Pitanja kako se imidž razvija i šta prouzrokuje

probleme, kada je u pitanju stvaranje i održavanje imidža, nisu uvek sasvim jednostavna za razumevanje.

Interakcije između kupaca ili prodavaca ili uslužni susreti određuju dimenzije uslužnog kvaliteta. Osim toga, u toku ovih interakcija najveći deo, ili celo tehnički kvalitet je prenet na potrošača, a takve situacije u uslužnom marketingu su nazvane *moments of truth*. Neki autori smatraju da uslužni susreti preustavijaju performansu usluge.

Koncept *moment of truth* ili *trust* doslovno znači vreme i mesto kada i gde davalac usluge ima mogućnost da demonstrira potrošaču kvalitet svoje usluge. Jan Carlzon ga definiše kao epizodu u okviru koje potrošači dolaze u kontakt sa nekim aspektom kompanije i u toku tog kontakta ona ima mogućnost da stvori utisak kod potrošača. To predstavlja pravu moguću priliku, koja se mora iskoristiti, inače potrošač može biti izgubljen.. Putem upravljanja ovim *moment of truth* mi upravljamo potrošačkom percepcijom usluge. U slučaju da dođe do pružanja usluge neadekvatnog kvaliteta, greška se može popraviti ili obrazložiti zašto su stvari išle pogrešno samo kroz aktivni kontakt sa potrošačem. Ovo je nezgodnije i verovatno manje efikasno u odnosu na dobro upravljanje *moment of truth*.

Često se predlaže podela uslužnog proizvoda na dva različita elementa:

1. proizvodnju i proces isporuke usluge i
2. buduće koristi koje potrošač dobija od usluge.

Potrošači će ceniti kvalitet usluge i način na koji se ponašaju davaoci usluge, kako na osnovu iskustva u procesu pružanja usluge, tako i na osnovu procene potencijalnih koristi.. U toku ovog procesa stvaraju se jedinstvene mogućnosti da se utiče na sadašnje i buduće kupovine.

U okviru procesa pružanja usluge postoje četiri vrste kontakata i interakcije:

1. između lica koje dolazi u direktan kontakt sa potrošačem i potrošača;
2. između samih potrošača;
3. između potrošača i ambijenta u kojem se usluga pruža i
4. između potrošača i sistema i rutina davaoca usluge.

U našem slučaju interakcija između uslužnog osoblja i potrošača je i najznačajnija. Kvalitet pružene usluge ima šansu da bude unapređen samo ako je usluga pružana u prisnoj i konzistentnoj interakciji između dobro obaveštenog potrošača i davaoca usluge.

## 6. Analiza propusta u kvalitetu usluge

Radi boljeg razumevanja kvaliteta neophodno je izvršiti analize problema koji prate uslužni kvalitet. Prvo, kvalitet usluge, u odnosu na robu, teži da bude više vrednovan od strane potrošača. Neopipljivost usluga otežava spoznaju na koji to način potrošači opažaju usluge i uslužni kvalitet. Međutim, ukoliko uslužna firma zna kako će usluga biti ocenjena od strane potrošača, ona će biti spremna da pretpostavi, kako treba da utiče na ove ocene u željenom pravcu. Drugo, percepcije kvaliteta usluge proizilaze iz upoređivanja očekivanja potrošača sa samim izvršenjem usluge. Uslužni kvalitet stoga predstavlja merilo koliko dobro isporučeni uslužni nivo odgovara očekivanjima potrošača. Treće, ocena kvaliteta usluge nisu učinjene isključivo na osnovu rezultata usluge, nego i na osnovu ocene procesa pružanja usluge. U tom smislu, smo i govorili o dve vrste (dimenzije) kvaliteta: tehničkom kvalitetu, koji obuhvata ono što potrošač stvarno dobija od usluge i funkcionalni kvalitet, kojim se izražava način na koji je pružena usluga.

Međutim imajući u vidu da je uslužni kvalitet proizveden u interakciji između potrošača i elemenata u uslužnoj organizaciji, prihvatljivija je koncepcija postojanja tri dimenzije kvaliteta: fizički (tehnički) kvalitet, koji pretpostavlja fizičke aspekte usluge, korporativni kvalitet, koji izražava imidž uslužne kompanije ili profil i interaktivni kvalitet, koji potiče od interakcije između personala za kontakt i potrošača, kao i između samih potrošača. U tom slučaju se ističe razlika između kvaliteta koji je vezan sa procesom pružanja usluge i kvalitetom koji se odnosi na sam rezultat usluge.

Za bolje razumevanje uslužnog kvaliteta i podsticanje na ispitivanje ključnih problema koji nastaju u vezi sa kvalitetom, Parasuraman, Zeithaml i Verru su razvili model analize propusta (*gap analysis*). Ovaj model je namenjen za analiziranje izvora problema vezanih za kvalitet, kao i da pomogne menadžmentu da lakše shvati na koji način kvalitet usluge može biti unapređen.

Ključna obeležja ovog modela ogledaju se u isticanju propusta u kvalitetu. Ovi propusti u kvalitetu nastaju između potrošača i davaoca usluge, a u vezi su sa konkretnim pogledom na percepcije i očekivanja.

Analiza ovih propusta omogućava menadžmentu da shvati značaj i posledice koje nastaju ispravljanjem ovih propusta. Ovaj model, pre svega, demonstrira proces nastajanja kvaliteta usluge.

*Gap(1)* predstavlja odstupanje između očekivanja potrošača i upravljanja percepcijama potrošača, što znači da menadžment pogrešno percipira očekivanja potrošača. Ovaj gap predstavlja opštu neusklađenost između davanja usluge i potrošača. Uzrok je u tome što mnoge organizacije ne razumeju šta potrošači očekuju od usluge. Pre svega, ovo je posledica dobijanja netačnih informacija, koje su rezultat istraživanja tržišta i analize konkurencije, netačno interpretirane informacije u vezi sa očekivanjima potrošača, nepostojanja analize tržišta i neadekvatna informisanost o odnosu firme i njenih potrošača. Osim toga, moguće je postojanje suviše mnogo slojeva organizacije koji zaustavljaju i menjaju pojedine delove informacije i time pogoršavaju informacionu bazu odlučivanja.

*Gap (2)* predstavlja odstupanje između percepcija menadžmenta i specifikacija uslužnog kvaliteta, što znači da specifikacije kvaliteta usluge nisu konzistentne sa percepcijama menadžmenta, kada je u pitanju očekivani kvalitet. Uslužne organizacije imaju često nepravilike, zato što sve ovo značajno utiče, sa aspekta potrošača, na kvalitet usluge. Na ovo utiču brojni faktori, pre svih, odsustvo angažovanja ukupnog menadžmenta u ostvarenju kvaliteta usluge, nedostatak resursa i prevelika tržišna, nedostatak jasnog cilja koji se postavlja pred organizaciju i u nedovoljna podrška top menadžmenta u procesu planiranja kvaliteta usluge.

*Gap (3)* znači da specifikacije kvaliteta nisu usklađene sa performansom proizvodnje usluge i procesa isporuke. Ovaj gap nastaje kao posledica suviše komplikovane ili rigidne specifikacije, neusklađenosti kompetencija osoblja sa specifikacijama, neadekvatne kulture organizacije, lošeg upravljanja uslužnim operacijama, nepostojanja ili nedovoljnog internog marketinga.

*Gap (4)* predstavlja razliku između isporučene usluge i onoga što je saopšteno potrošaču u vezi sa uslugom. Data obećanja pomoću tržišne komunikacije, nisu konzistentna sa isporučenom uslugom. Ekonomska propaganda i drugi oblici komunikacije mogu presudno uticati na očekivanja potrošača. Opasnost se sastoji u tome da pružena obećanja ne mogu biti ispunjena. Ovo nastaje kada planiranje tržišne komunikacije nije integrisano sa uslužnim operacijama i kada postoji odsustvo ili nedovoljna koordinacija između tradicionalnog marketinga i operacija. Osim toga, može doći do toga da uslužna organizacija ne

može pružiti kvalitet u skladu sa specifikacijama ili da organizacija ima uročenu sklonost za preuveličavanje stvari.

*Gap* (5) predstavlja razliku između očekivanja i percepcija potrošača koja je rezultat uticaja ranije istaknutih gapova. U ovom slučaju opažena ili doživljena usluga nije konzistentna sa očekivanom ili traženom uslugom. Ova razlika predstavlja ključni izazov u procesu pružanja dobrog kvaliteta usluge, kojim se mora zadovoljiti ili prevazići očekivanje potrošača. Ovaj gap prouzrokuje probleme vezane za kvalitet, zatim dovodi do loše *vsord-of-mounth* komunikacije, negativnog uticaja na korporativni i lokalni imidž i na kraju do gubljenja posla.

## **7. Mogućnosti za ispravljanje propusta u kvalitetu usluge**

Prezentirani model i njegova analiza ukazuju na pet ključnih gapova uslužnog kvaliteta, čije nastajanje može da ima pogubne posledice po uslužni kvalitet. Ovaj model ukazuje i na neke mogućnosti, koje menadžment može koristiti da ispravi nastale propuste u kvalitetu pružene usluge.

Kad je u pitanju nastanak prvog gega, problemi su odgledno posledica lošeg menadžmenta, rešenje problema treba tražiti na relaciji promene menadžmenta ili njegovog unapređenja u poznavanju karakteristika uslužne konkurencije. Češće se ovi problemi rešavaju u pomoću boljeg upoznavanja menadžera kako bi lakše shvatili prirodu uslužne konkurencije. Osim toga, neophodno je bolje istraživanje marketinga koje dovodi do boljeg upoznavanja i uvažavanja potreba i želja potrošača. Što se tiče drugog gega, potencijalni problemi koji se odnose na planiranje, menjaju se u zavisnosti od veličine prvog gega. Iako organizacija poseduje dovoljno dobre informacije o očekivanjima potrošača, planiranje specifikacije kvaliteta može da ne bude uspešno. Najčešći razlog za ovo je nedostatak pravilne orijentacije top menadžmenta prema uslužnom kvalitetu, odnosno oni mogu smatrati da kvalitet ne predstavlja prioritetan problem za organizaciju. Imajući u vidu da je kvalitet opažen od potrošača bitan faktor uspeha, orijentacija na kvalitet treba biti visoko rangirana na spisku prioriteta menadžmenta.

Problemi mogu nastati i u samom procesu planiranja, u slučaju da se planiranje obavlja samo na vrhu bez nekog od oblika saradnje sa onima koji stvarno proizvode usluge. Ciljevi i specifikacije treba da budu dogovorene između davalaca usluge, kao i sa planerima i menadžmentom. Neophodno je imati na umu da suviše rigidne specifikacije štete fleksibilnosti i smanjuju spremnost osoblja da

preduzimaju fleksibilnije akcije koje uključuju rizike, što svakako dovodi do smanjenja usluđnog kvaliteta. Opređeljenje za usluđni kvalitet, kako međ menadđmentom tako i međ davaocima usluga, daleko je značajnije za zatvaranje ovog gepa, nego što je rigidno postavljanje ciljeva i planskih procedura.

Mogući problemi kod trećeg gepa mogu biti brojni i različiti što podrazumeva i postojanje kompleksnih razloga. Problemi koji se odnose na menadđment i kontrolu mogu biti isto tako brojni. U nekim organizacijama ovaj gep nastaje zato što su kontrolni sistemi i sistemi nagrađvanja određeni gore, odvojeno od planiranja specifikacija kvaliteta. Sistemi nagrađvanja i sistemi kontrole delimično determinišu kulturu korporacije. Zatvaranje ovog gepa podrazumeva promene u naćinu na koji menadđeri i kontrolori tretiraju svoje podređene i naćine na koji se sistemi kontrole i sistemi nagrađvanja ostvaruju.

Zbog svega ovoga mođe proizaći, da osoblje dođivljava nejasno svoju ulogu u procesu pruđanja usluge. Lećenje u ovoj situaciji pretpostavlja uklanjanje svih razloga koji dovode do ove nejasnoće. Sa jedne strane, neophodne promene u kontrolnim sistemima, kako bi bili u skladu sa specifikacijama kvaliteta. Sa druge strane, potrebno je osposobiti osoblje da bi bilo svesno ogranićenja koja nastaju u pruđanju usluge.

Sposobnost i stavovi personala mogu prouzrokovati probleme naroćito kada su pogrešne osobe regrutovane za određeno radno mesto.

Prevazilađenje ovog problema se ostvaruje pronalađenjem ljudi koji se mogu lako prilagoditi specifikacijama i sistemima i koji mogu uspešno upravljati operacijama. Osim toga, neophodno je rasvetliti ulogu i zadatke koji stoje pred personalom i u tom smislu pronaći adekvatna rešenja.

Razlozi za četvrti gep mogu se podeliti u dve kategorije: planiranje i izvršavanje eksternih trđišnih komunikacija koje ne idu od ruke do ruke (direktne) i česta pojava urođene sklonosti za preveliko obećanje putem reklame i dugih oblika trđišne komunikacije. Ovaj problem se mođe prevazići putem stvaranja eksterne komunikacije koja je usklađena sa nivoom usluđnih operacija i kvalitetom isporuđene robe. Druga kategorija problema predstavlja preveliko oćekivanje, koje nastaje korišćenjem superlativa u trđišnim komunikacijama. Problem prevelikog oćekivanja mođe biti savladan unaprećenjem procesa planiranja trđišnih

komunikacija, odnosno boljim planiranjem procedura, kao i neposrednijom kontrolom menadžmenta.

Poslednji gep predstavlja posledicu postojanja jednog gepa ili kombinacije više njih, mada ne isključuje i druge razloge. Model analize gepa treba omogućiti menadžmentu spoznavanje razloga zbog kojih nastaje loš kvalitet, kao i pronalaženje odgovarajućih načina za njihovo eliminisanje. Mnogi autori uslužnog marketinga smatraju da je ova analiza pravi i pogodan način za indentifikovanje nedoslednosti između percepcija dobavljača i percepcije klijenta kada je u pitanju uslužna performansa.

## VIII Poslovna etika i marketing

Kad proizvođač izradi izvestan proizvod, njemu je cilj da ga proda. Marketing je proces kojim on to ostvaruje. Marketinško istraživanje pokušava da utvrdi potrošačku potražnju, i najdelotvornije i najunosnije načine na koje se ta potražnja može zadovoljiti. Uslovi na tržištu samo se retko mogu predvideti sa sigurnošću, a mogućnost manipulisanja tržištem i tržišnom potražnjom mnogo je manja nego što mnogi kritičari tvrde. Zato često postoji iskušenje da neko pokuša da manipuliše tržištem, da mogućnost neuspeha smanji nezakonitim ili nemoralnim sredstvima, i to gde su neki oblici prakse moralno sporni (konkurencija, politika određivanja cena, licitiranje i potrošački marketing). Prilike za prevaru, obmanu i neetičnu praksu su nebrojene, ali većina ovih postupaka tako je očito nemoralna da i ne pokreće etičke nedoumice. Pokret potrošača bar jednim delom može da se shvati kao reakcija na marketinšku praksu koja se vidi kao nepoštena ili kao manje poštena nego što bi moglo i što bi trebalo da bude.

### 1. Licitiranje

Licitiranje je praksa koja se široko koristi. Ponekad je koristi prodavac kao na aukciji, da dobije najvišu cenu, a još češće je koristi kupac da dobije najnižu cenu. Primenjuje se kod građevinskih projekata, koriste je vlada i velike firme kad traže ponudu za kupovinu na veliko ili firme koje traže podugovarače i snabdevače. Da bi bila poštena, licitacija mora biti tajna. Kad bi proces bio javan, jedna firma, koja bi mogla da stekne profit i uz cenu značajno nižu od one koju nudi konkurencija, dala bi ponudu tek onoliko nižu od konkurencije koliko je potrebno da dobije ugovor. Ova je ponuda mogla biti znatno viša od najniže koju bi ponudila da nije znala šta nudi konkurencija, i prosto bi računala svoj trošak plus ono što smatra za prihvatljiv, konkurentan profit.

Drugo, kad bi nadmetanje bilo otvoreno, neka bi firma mogla započeti ponudom dovoljno niskom da preplaši druge i rastera ih s licitacije, čak iako ta ponuda nije najniža koju bi učinila da je primorana da licitira tajno. Svako kršenje tajnosti koje bi učinila ma koja od strana povredila bi korektnost uslova licitacije. Zato često vlada ili firma neće da prihvate ponude preko određenog iznosa. Naravno, brojka koju je voljna da plati mora se čuvati u tajnosti ako će licitacija da bude poštena. Dakle, licitiranje je moralno odbranjiva praksa u poslovanju, ali je



podložna mnogim zloupotrebama, te se mora brižljivo nadzirati da bi ostala poštena.

## 2. Konkurencija

Nadmetanje je deo slobonog preduzetničkog sistema i teži da dovede do delotvornosti na tržištu i koristi za sve potrošače tako što će obezbediti mnoštvo razne robe po najboljim cenama. Ali, konkurentno tržište radi u korist kupca samo kad je postupak nadmetanja pošten. Mada tu vlada igra značajnu ulogu, nastojeći da nadmetanje ostane pošteno, vladino održavanje reda nije dovoljno. Moralni standardi moraju da igraju svoju ulogu, i igraju je svakodnevno, ali je isto tako stalno pristuno i iskušenje da se prekrše merila poštenja i časnog nadmetanja zarad nečije lične koristi ili koristi nečije firme.

Jedan od glavnih načina da se potkopa konkurencija jeste stvaranje monopola. Ako je neka firma u stanju da stvori i održava monopol na ma kojem području, tad za njene cene nema konkurentskih ograničenja. Shodno tome, ona može da naplaćuje koliko hoće, dok god na tržištu postoji volja da se kupuju njeni proizvodi ili njena usluga po ceni koju ona određuje. Postavlja se pitanje kako firma uspostavlja monopol? Uobičajene su nekoliko tehnike, od kojih su neke sporne. Npr. kada proizvođač stekne dominaciju na tržištu pošteno, u daljem toku on otkupljuje ili onemogućuje konkurenciju i ukoliko to čini da bi uklonio konkurenciju, ta namera je u najmanju ruku sporna. To onemogućavanje konkurencije može da se izvede naplaćivanjem svog proizvoda po ceni nižoj od konkurenata. Ukoliko preduzeće to radi zato što je efikasnije, produktivnije, ima niže troškove ili nižu maržu, onda je postupak pošten. U suprotnom, kada to radi u nameri da osvoji jedno tržište i namerno na njemu posluje sa gubitkom, a nadoknađuje ga profitom na drugom području onda prisiljava i druge konkurente, manje ekonomične da posluju sa gubitkom, a ukoliko oni ne uspeju da odgovore na cenu-potonuće.

Druga alternativa istiskivanja konkurencije jeste preuzimanje ili otkup konkurentne firme pred samu njenu propast, po ceni povoljnijoj nego što bi to bilo moguće ranije. Ova dva načina istiskivanja konkurencije u najmanju ruku su sporna, ali ne i protivzakonita. U SAD-u je postupak preuzimanja firmi od strane velikih kompanija često praćen

odgovarajućim odobrenjima od strane vlade kako bi se sprečilo obrazovanje monopola.

Drugi način da se konkurencija stavi pod nadzor jeste da jedna mala grupacija proizvođača neke robe potajno postigne dogovor na svoje zajedničko dobro (npr. da izdele tržište, da „nameste“ cene i slično) što je generalno nezakonito jer potkopava takmičarski sistem na štetu kupaca, ali se ono može izvesti tako tajno i prefinjeno da se ne može dokazati, čime se ne menja nemoralnost same radnje. Osim ovih, tu su i razne vrste laganja, krađa konkurentskih korporacija, kršenja ugovora, plaćanje mita i provizije i slično.

# IX BENČMARKETING

## 1. Definicija benčmarkinga

Postoje različite definicije benčmarkinga, ali u osnovi se mogu reći da benčmarketing predstavlja proces sistematskog i kontinuiranog merenja i upoređivanja sopstvenog poslovanja u odnosu na poslovanje preduzeća koje je lider u odgovarajućoj ekonomskoj oblasti, kako to definiše Američki centar za produktivnost i kvalitet. Osnovni cilj benčmarkinga je prikupljanje relevantnih informacija za poboljšanje performansi poslovanja, zbog čega se često definiše i kao etalon kvaliteta koji služi za poređenje sa najboljima. S obzirom na to da benčmarketing omogućava identifikovanje najbolje poslovne prakse, a samim tim i definisanje ključnih tačaka i pravaca za unapređenje sopstvenog poslovanja, savremeni top menadžment u sektoru usluga sve više koristi benčmarketing kao putokaz za izvrsnost poslovanja. Ova tehnika takođe omogućava uspešnu realizaciju ugovornih odnosa, posebno u smislu preciznog definisanja nivoa korisničke satisfakcije.

Po Robertu Ovenu, Benčmarketing predstavlja kontinuiran proces merenja kvaliteta proizvoda i usluga prema najsnažnijim konkurentima ili onim kompanijama koje su priznate kao industrijski lideri, kao i traganje za najboljim praksama koje dovode do postizanja superiornih performansi. Kod pojedinih autora se benčmarketing predstavlja jednostavno kao metod učenja od najboljih. Za potpuno razumevanje benčmarketing procesa podjednako su bili aspekti merenja učenja.

Benčmarketing kao pojam ima brojne definicije, ali uglavnom se odnosio na sticanje znanja, usvajanje najboljih primera iz prakse i raspodelu informacija. Dakle, najjednostavnije bi se moglo reći da benčmarketing predstavlja:

**„Usavršavanje samog sebe učenjem od drugih.“**

Većina organizacija sklona je da prekraja definicije kako bi odgovarale njihovim sopstvenim ciljevima i strategiji. Data su dva primera:

„Benčmarketing je jednostavno upoređivanje sa drugim organizacijama, a zatim izvlačenje pouka iz onog što to poredjenje pokazuje.“

Izvor: „Evropski benčmarketing kodeks ponašanja“

„Benčmarketing je neprekidan proces procene proizvoda, usluga i prakse, najtješćih suparnika ili onih kompanija koje se predstavljaju kao vodeće (najbolje u klasi).“

Izvor: Korporacija Ziroks

Pojam benčmarketinga se još mođe definisati kao: predstavlja kontinuiranih sistematičnih procesa za evaluaciju proizvoda, usluga i radnih procesa u organizaciji koje su prepoznate kao najbolja praksa (benčmarketing partneri), zarad cilja unaprećenja u kompaniji.

Pri čemu termin kontinuirani upućuje na to da benčmarketing traje u vremenu. To nije trenutna, niti aktivnost koja se odvija u kratkom vremenskom periodu, jer se u tom slučaju svakako ne bi mogle dobiti precizne i stoga značajne informacije.

Sistematični - ili strukturirani, formalizovani, analitički, organizovani, podrazumevaju primenu određenog metoda benčmarketinga. Za većinu kompanija ova činjenica podrazumeva postojanje određene vrste modela procesa benčmarketinga koji preporučuje aktivnosti po određenom redosledu. Prednost primene određenog strukturiranog modela najbolje se mođe uočiti kod kompanija koje upošljavaju veliki broj radnika, od kojih većina nije, niti treba da bude posebno edukovana u ovoj oblasti. Najkraće rečeno, benčmarketing se mođe na određeni naćin definisati kao“ućenje od drugih“.

## 2. Znaćaj Benčmarketinga

Nedostaci premošćeni usavršavanjem u uspešnom benčmarketingu daje znaćajne i opipljive rezultate potrebne u javnom sektoru, a to su:

- postepene promene u izvoćenju i inovacije,
- poboljšanje kvaliteta i produktivnosti i
- poboljšanje odrećivanja učinka.

Benčmarketing takoće ima blagotvoran učinak na aspekte koji su potrebni kao podrška stalnom usavršavanju, kao što su:

- povećana svest o izvoćenju i veća otvorenost vezana za relativne slabosti i dobre strane;
- ućenje od drugih i veće pouzdanje u razvoj i primenu novih pristupa;
- veće ućešće i motivacija zaposlenih za promene u programu;

- povećanje spremnosti za razmenu rešenja uobičajenih problema i stvaranje konsenzusa vezanog za ono što je neophodno da bi se primenile promene;
- bolje razumevanje „cele slike“ i sticanje šire perspektive učešća faktora (ili učesnika) koji omogućavaju uvođenje dobre prakse i
- povećanje saradnje i razumevanja učesnika u okviru i između organizacija.

Od posebne koristi kada je u pitanju prikupljanje podataka potrebnih za strateško planiranje je benčmarking, jer pruža mnogo realističniju sliku o okruženju, ukazuje na potencijalne rizike, uči na tuđim iskustvima i na kraju posledično smanjuje mogućnost greške.

Često se koriste benčmarking informacije za definisanje stanja na tržištu i za predviđanje daljih tržišnih kretanja. Osim toga, benčmarking informacije ukazuju na buduće namere ključnih igrača na tržištu, trendove u razvoju proizvoda i usluga, oblike ponašanja potrošača i drugo.

Benčmarking je izuzetan izvor novih ideja. Jedna od prvih koristi na dugačkoj skali benčmarking prednosti jeste upoznavanje pojedinaca sa novim proizvodima, radnim procesima, te putevima za upravljanje kompanijskim resursima. Benčmarking takođe omogućava priliku zaposlenima da razmišljaju van okvira svog radnog mesta, kao i da tokom razmišljanja stalno sebi postavljaju pitanje "šta bi bilo ako...?".

Uobičajeni tip benčmarking aktivnosti podrazumeva čitavu kolekciju informacija o proizvodima i procesima koji se obavljaju kod konkurentskih kompanija ili kompanija koje se smatraju izvrsnim. Ove informacije su najčešće prikupljene i upotrebljene kao standardi za poređenje sličnih proizvoda ili usluga.

Benčmarking se najčešće smatra načinom za identifikovanje najbolje prakse. Sa druge strane, mnoge kompanije imaju problema sa realističnim definisanjem i eljenih ciljeva. Benčmarkingom se identifikuju standardi koji su postavljeni od strane najboljih kompanija, te se primenom tih standarda lakše može odrediti šta je moguće, a šta nije realno očekivati, te tako postaviti ciljeve.

### 3. Predmet i koncept Benčmarkinga

Kada se postavi pitanje šta može biti predmet benčmarking procesa, onda je odgovor, da skoro sve može biti analizirano i mereno ovim procesom. Najčešće aktivnosti koje se porede benčmarking procesom su :

- proizvodi i usluge,
- radni procesi,
- funkcije podrške,
- organizacione performanse,
- strategije

Poređenjem ovih aktivnosti kroz benčmarking proces dobijamo i određene informacije:

- gotov proizvod, osobine proizvoda i usluga,
- kako proizvesti ili pružiti uslugu (oprema,dizajn,radne metode,distribucija...),
- finansije, ljudski resursi, marketing (rad koji nije direktno povezan sa proizvodnim procesom),
- troškove, prihode, pokazatelje kvaliteta,
- planove, proces planiranja

Proces benčmarkinga je relativno lak za primenu, a činjenica je takođe da skoro svaka kompanija može da upotrebi benčmarking bez prethodne formalne spoljne obuke. Benčmarking je koncept koji ima velikog uticaja na napredak kompanija, te je potrebno jasnije odrediti šta jeste, a šta nije benčmarking., šta treba raditi kako bi se pravilno sproveo.

Benčmarking je kontinuiran proces a ne vremenski ograničen događaj; to je proces istraživanja koji obezbeđuje vredne informacije, a ne proste odgovore; to je proces učenja od drugih i pragmatično traganje za idejama, a ne kopiranje i imitiranje; to je proces koji traži utrošak vremena rada i disciplinu, a ne brz i lak proces; to je vredan alat, koji obezbeđuje korisne informacije, a ne beskorisno trošenje vremena.

Benčmarking nije ni brz ni lak proces. Benčmarking nije jednostavno bombastična pojava niti modni hir, mada se često baš tako i posmatra. Ovo, stoga što je benčmarking proces uglavnom lak za razumevanje za većinu ljudi. Zbog ovakvog shvatanja, benčmarking ne privlači posebnu pažnju, obuku, podršku niti finansiranje. Ovaj nedostatak potrebne pažnje rezultuje čestim promašajima benčmarking projekata.

Kao rezultat ovog rada nastao je benčmarking proces od pet faza, a svaka faza je sadržavala jedinstveni set aktivnosti poređanih u logičke sekvence.

## **4. Faze benčmarkinga**

### **4.1. Prva faza: Određivanje predmeta Benčmarkinga**

Odrediti predmet benčmarkinga podrazumeva određivanje šta će se podvrgnuti benčmarking procesu. Određivanje šta treba obuhvatiti benčmarkingom počinje sa pitanjem: ko su korisnici benčmarking informacija? Ova prva faza procesa sastoji se u tome da se definišu korisnici benčmarking informacija, odnosno ko zahteva informacije, ko će ih koristiti i za šta. Kada su jednom subjekti benčmarkinga i zahtevi korisnika poznati, mogu se odrediti resursi potrebni za sprovođenje benčmarking istraživanja.

Ne bi se trebalo upuštati u analizu čitavog procesa ili proizvoda jer je to nemoguće. Najbolje je fokusirati se na neki aspekt, na primer, moć se ispitivati komunikacija među zaposlenima ili način nagrađivanja i sl. Takođe, potrebno je na vreme definisati načine merenja, što u mnogome olakšava rad a pogotovo komunikaciju sa benčmarking partnerima.

Identifikacija korisnika benčmarking informacija, prostije rečeno, određivanje ko zahteva informacije i ko će ih koristiti, je važan korak iz sledećih razloga:

- Korisnici su, u većini slučajeva, individue ili grupe sa svojim potrebama. Motivisani nekim faktorom (stanje na tržištu, nove tehnologije, nove šanse), korisnici počinju sa procesom određivanja koje proizvode, usluge ili procese smatraju pogodnim za benčmarking. Ključna reč u ovom smislu je potreba.

- Korisnici takođe mogu da obezbede specifične primere tipa informacija koje smatraju da ih treba prikupiti tokom benčmarking procesa.
- Korisnici mogu takođe da predlože kompanije ili vrste kompanija za koje smatraju da trebaju biti benčmarking partneri koji će biti uključeni u benčmarking istraživanje.
- Korisnici određuju i vremenski okvir benčmarking procesa
- Korisnici često obezbeđuju neophodnu podršku za benčmarking aktivnosti, odnosno neophodna sredstva. Ova sredstva uključuju ljude koji će obavljati zadatke postavljene benčmarking planom, osoblje za podršku (pravnici, informatičari, administracija), kao i fondove (za troškove putovanja, telefona, pripremu izveštaja).

Odgovorom na ova pitanja ko su korisnici i čije zahteve treba razmatrati, dolazi se do nekoliko tipova korisnika koje treba uzeti u razmatranje prilikom definisanja korisničke baze:

- menadžment ,
- benčmarking tim i
- ostali benčmarking korisnici

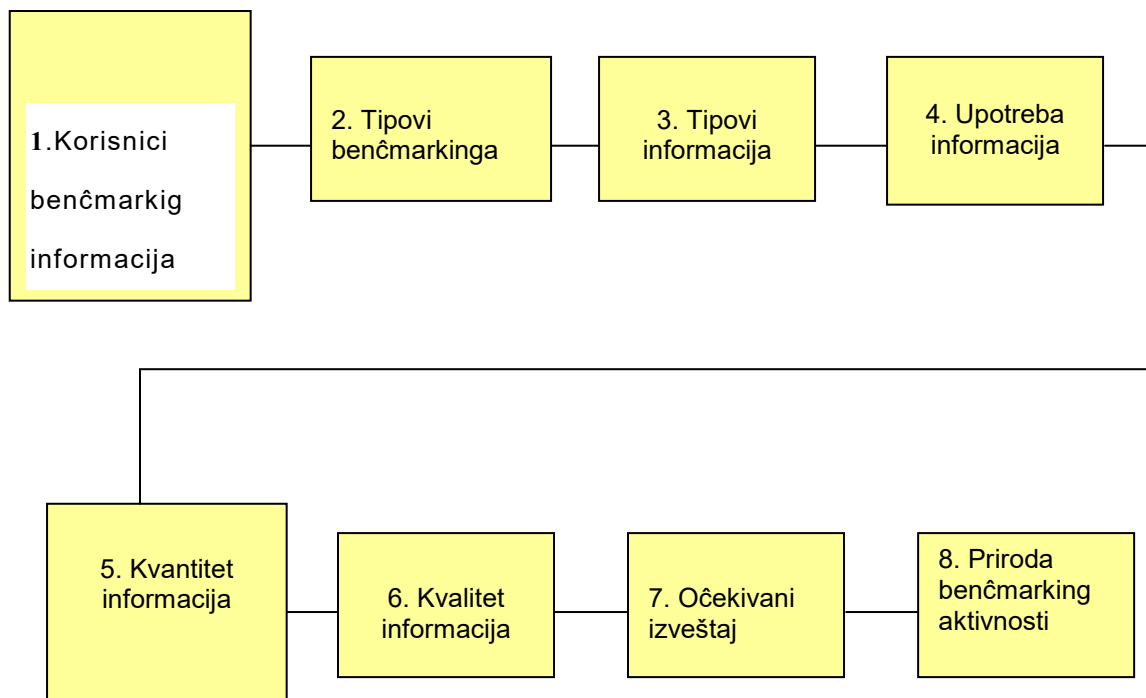
Informacije koje trebaju benčmarking korisnicima mogu biti eksplicitno definisane pre sprovođenja benčmarking aktivnosti. Pravovremeno razmatranje i razumevanje korisničkih zahteva pomaže da se izbegne nepotrebno trošenje vremena i rada i dobijanje beskorisnih odnosno neupotrebljivih informacija.

Bez adekvatnog ispitivanja stanja u sopstvenoj organizaciji i procene potreba korisnika, vrlo lako se mogu desiti greške koje kompaniju koštaju mnogo vremena i novca i na kraju, mogu prouzrokovati donošenje odluka koje su bazirane na neadekvatnim informacijama.

Proces dijagnostikovanja je izuzetno važna aktivnost koja se obavlja na korisnicima, ali je jednako važna i ukoliko je korisnik sam benčmarking tim. Ovakvo istraživanje će pomoći da se članovi tima uvère koliko su razumljivo definisali prirodu svojih zahteva pre početka rada.

Rezime faze dijagnostikovanja može se predstaviti na sledeći način





- Napor koji treba učiniti sastoji se u određivanju koliko aktuelnih korisnika benčmarkinga treba da konsultuje pre pokretanja benčmarking procesa.
- Osnovna karakteristika benčmarking korisnika je definisana na osnovu željenih meta benčmarking aktivnosti. Preciznije rečeno, da li je potreban interni, kompetitivni ili generički benčmarking, ili neka kombinacija ova tri tipa.
- Nakon što se ustanove potrebe, potrebno je odrediti fokus benčmarking istraživanja, da li je to proizvod ili usluga, radni proces, organizacione performanse (prihodi ili rashodi), strategija ili neki drugi aspekti poslovanja.
- Upotrebu informacija je potrebno pravovremeno predvideti, jer nije svejedno da li će se one koristiti za porećenja proizvoda ili procesa, kao izvor za stimulaciju novih ideja, za razvoj strategijskog plana, predvićanje ili nešto drugo. Nameravana upotreba benčmarking informacija utiće na napore potrebne za njihovu identifikaciju i prikupljanje.
- Zbir željenih informacija je važan aspekt sveukupnih korisničkih zahteva
- Obično se pretpostavlja da su informacije prikupljene tokom benčmarking istraživanja visokog kvaliteta. Ipak, treba napraviti

razliku između stepena vernosti (validnosti) i stepena pouzdanosti.

- Zahtevi korisnika u pogledu izveštaja koji nastaje kao rezultat benčmarking aktivnosti značajno utiče na ceo projekat, na korisnika i na organizaciju. Osim ukoliko ne postoji poseban kritički stav i potreba za detaljima, većina organizacija ne želi dobijanje prevelikih benčmarking izveštaja.
- Priroda benčmarkinga utiče na zbir benčmarking aktivnosti koje se predviđaju. Korisnički zahtevi u ovom smislu variraju, ali se uopšteno mogu svrstati u tri kategorije:

Događaj u jednom momentu, kada se benčmarking definiše kao jedinstveni događaj, koji ima datum početka i datum završetka. To su obično usamljeni projekti gde obično ne postoji namera za ponavljanjem.

Periodična aktivnost. Neke organizacije sprovode benčmarking analize kao standardnu poslovnu praksu, i planiraju svoje benčmarking aktivnosti u skladu sa kalendarom, na primer, kvartalno ili godišnje.

Kontinuirana aktivnost. Kontinuirana benčmarking aktivnost nije limitirana kao periodični događaj. Ova vrsta benčmarking aktivnosti je tipična za one organizacije koje su usvojile šire shvatanje benčmarkinga i tu aktivnost ugradila u aktivnosti sa ciljem kontinuiranog unapređenja.

Prva faza benčmarking procesa, određivanje predmeta benčmarkinga, obuhvata ustanovljavanje korisničkih zahteva za benčmarking informacijama i identifikaciju kritičnih faktora uspeha koji definišu oblast istraživanja. Navedene aktivnosti treba obaviti pre nego što se pređe na sledeću fazu procesa.

Pre nego što se pređe na drugu fazu procesa treba razmotriti listu problema:

1. Treba identifikovati korisnike benčmarking istraživanja i to primarne i sekundarne korisnike;
2. Kontaktirati potencijalne korisnike benčmarking informacija;
3. Identifikovati korisničke zahteve. Članovi benčmarking tima treba lično da se susretnu sa benčmarking korisnicima;
4. Potrebno je sačiniti rezime korisničkih zahteva i predstaviti ih benčmarking korisnicima;
5. Benčmarking partneri treba da razumeju šta je neophodno za sprovođenje benčmarking istraživanja (vreme, novac, ljudi) i da podrže te potrebe;

6. Identifikovati kritične faktore uspeha, pri čemu kritični faktori uspeha treba, kad god je to moguće, da budu merljivi. Na kraju, kritične faktore uspeha razmotriti sa benčmarketing partnerima.

Ovaj rezime je jednostavan pregled pitanja koja su razmatrana sa benčmarketing korisnicima i stavove o dogovorenim parametrima kojima će se kasnije rukovoditi tokom benčmarketing istraživanja.

## 4.2. Druga faza: Formiranje benčmarketing tima

Nakon što je kompanija ustanovila potrebu za sprovođenje benčmarketing procesa u cilju opstajanja na tržištu, pod naletima konkurencije, formira se ekipa ljudi s različitim kvalifikacijama, veštinama i iskustvom, koja će učestvovati i koordinirati benčmarketing projektom.

Često se postavlja pitanje da li benčmarketing proces može sprovesti jedna osoba. Odgovor na ovo pitanje je potvrđan, ali mnogo poznatih prednosti timskog rada opravdavaju uvođenje tima i u benčmarketingu. Prvo, u mnogim benčmarketing istraživanjima grupa zaposlenih može da predstavlja primarne korisnike benčmarketing informacija. Drugi dobar razlog za upotrebu timova je stepen funkcionalne stručnosti i iskustva članova tima. Različite perspektive, načini gledanja, posebne veštine, raznovrsne poslovne veze, fizička lokacija - sve su to dimenzije koje individualni članovi tima unose u benčmarketing proces. Tim (timovi) benčmarketinga mora funkcionirati unutar kompanije na slobodan i nesputan način.

Benčmarketing može biti organizovan i individualno, ali se obično koristi jedna od mogućnosti :

- organizacija odeljenja za benčmarketing (susreće se u velikim svetskim kompanijama s već kontinuiranom primenom benčmarketinga)
- organizacija za benčmarketing koju susrećemo u obliku: unutrašnjih radnih grupa; funkcionalna, višeodeljenska i višeorganizaciona ekipa; ad hoc ekipa; ili ekipa za upravljanje projektom; ekipa za pripremu; ekipa za organizaciju poseta partnerima;

Uopšteno posmatrano, postoje tri osnovna tipa benčmarketing

timova koja su definisana na osnovu njihove strukture i meĎusobnih veza.

## NEZAVISNA RADNA GRUPA

Ovo je prvi tip tima koji se obiĎno javlja na jednoj lokaciji pri Ćemu svi Ćlanovi grupe izveštavaju zajedniĎkog menadĎera. U ovakvim grupama menadĎer moĎe (ali i ne mora) da ima ulogu lidera benĎmarking tima .

Ovakve radne grupe su Ćesto korisnici svojih sopstvenih benĎmarking istraĎivanja. Bitna prednost u ovakvim situacijama je ta, Őto tim ne mora imati odobrenje sa strane da bi sprovodio proces. TakoĎe, Ćlanovi tima mogu da podese svoje sopstvene zahteve ili ciljeve u zavisnosti od informacija koje dobijaju tokom napretka istraĎivanja. U veĎini sluĎajeva, ova vrsta timova ima velike Őanse da postavi benĎmarking kao kontinuiran proces koji prevazilazi obim bilo kojeg zasebnog istraĎivanja ili projekta.

## INTERFUNKCIONALNI I INTERORGANIZACIONI TIM

Ovi timovi su najĎeŐe strukturisani kao radni timovi ili su radno orijentisani sa specifiĎnim zadacima i definisanim setom korisnika koji su najĎeŐe menadĎer - sponzori. Osobe koje su odabrane u ove timove su izabrane zbog svog specifiĎnog znanja i veŐtina, ali oni deluju i kao predstavnici svojih odeljenja ili lokacija. Lider ili projektni menadĎer ovog tipa timova je obiĎno osoba koja nije stalni menadĎer veĎini Ćlanova tima. U mnogo sluĎajeva, ova vrsta timova su nosioci zajedniĎkog rada na specifiĎnom pitanju ili problemu. Kada je benĎmarking istraĎivanje jednom kompletirano, tim se raspada. Ipak, postoje odreĎene situacije u kojima se od tima oĎekuje da sprovode istraĎivanja periodiĎno. Ovaj tip timova obiĎno daje preporuke ili izveštaje i time prezentira rezultate svog rada sponzorima ili viŐim menadĎerima

## AD HOK TIM

Ovaj tip timova predstavlja osnovni kada je u pitanju timska fleksibilnost. U ovom timu moĎe biti bilo ko od zaposlenih koji dele zajedniĎki interes ili odgovornosti, te odluĎi da je benĎmarking istraĎivanje nekog subjekta opravdano. Ad hok tim moĎe sazvati neka osoba, ili tim moĎe biti formiran kao rezultat timske odluke. ObiĎno ovaj tim definiŐe specifiĎni subjekt benĎmarkinga i nastavlja da funkcioniŐe sve dok benĎmarking istraĎivanje nije kompletirano. Ovaj tip tima mogu Ćiniti menadĎeri ili ostali - svi zaposleni koji su identifikovali svoju potrebu

za benčmarketing informacijom.

U zrelih benčmarketing kompanijama je povećana sposobnost za formiranje ad hok timova. Ove organizacije kreiraju okruženje u kojem je ovakva vrsta aktivnosti i inicijative očekivana i preporučena. Zaposleni posmatraju prilike da primene benčmarketing u svakoj situaciji koja može biti opravdana sa istraživanjem. Za organizacije koje tek počinju sa benčmarketingom, može proći nekoliko godina benčmarketing iskustva pre nego što stvaranje ad hok benčmarketing timova postane realnost.

Veličina benčmarketing ekipe može da varira, premda su iskusni izvršioци benčmarketinga zaključili kako su optimalne ekipe sastavljene od tri do deset članova. Za uspešnu realizaciju samog projekta, članovi benčmarketing ekipe moraju da poseduju određene karakteristike :

Sposobnost : "JA TO MOGU"

- funkcionalna stručnost - podrazumeva najbolje zaposlene u kompaniji u vezi sa procesom koji je subjekt benčmarketinga. Ovi pojedinci znaju za razliku između podataka koji mogu da označe mogućnost poboljšanja za svoju kompaniju.
- Interna pouzdanost - podrazumeva poštovane članove kompanije, da bi se njihova preporuka za benčmarketing proces uzela u obzir. To su obično „vođe mišljenja“ u kompaniji.
- Komunikacione veštine - efikasne govorne veštine obezbeđuju jasno postavljena pitanja partnerima i potpune i tačne odgovore.
- Timski rad - međusobna dobra saradnja članova ekipe

Motivacija: "JA HOĆU"

- Motivacija - rad sa pojedincima koji svoje zadatke obavljaju s određenim stepenom motivacije, jer se samo tako postižu efikasni rezultati. Sve sposobnosti na svetu ne čine nikakvu razliku ukoliko osoba ne želi da učestvuje u radu benčmarketing tima i da bude njegov član. Većina benčmarketing organizacija nudi formalnu obuku za zaposlene koji će se angažovati tokom benčmarketing procesa. Ova obuka je uglavnom prilagođena organizacionim informacionim zahtevima, benčmarketing filozofiji i specifičnim benčmarketing modelima. Obučavanje, ili možda bolje trening pojedinca koji učestvuju u benčmarketing projektu, neophodno je za efikasno izvršenje benčmarketing aktivnosti. Najuspešniji način

shvatanja benčmarking procesa je kroz dve vrste obučavanja: interni i eksterni program obučavanja.

- Interni program treninga odnosi se na obuku članova organizacije unutar njihovog radnog vremena i ne zahteva velike troškove za organizaciju kako u vremenu tako i u novcu. Tehnike koje se koriste pri ovim „treninzima“ su : video prezentacije, audio kasete, aktivni razgovori vezani za određenu temu, predavanja i sl.
- Eksterni program treninga podrazumeva osnovni stepen za kompanije koje su počele da sprovode benčmarking, ili poseduju vrlo malo znanja o njemu; srednji stepen za one koji su se već upustili u sprovođenje benčmarkinga i poseduju neko znanje o procesu; i napredni stepen za one koji uspešno primenjuju benčmarking i traže dodatna saznanja. Ova vrsta treninga obuhvata seminare iz strategije, radne sastanke, putovanja istraživačkog značaja, konferencije, konsultacije i savetovanja.

U svakoj kompaniji postoji nekoliko grupa zaposlenih koji različito reaguju na benčmarking:

- Pasivne pristalice – shvataju potrebu za promenama, ali nisu sigurni da li je benčmarking pravi način za to.
- Aktivne pristalice- aktivno umešani u proces benčmarkinga i podržavaju ga i
- Neutralisti- ne prihvataju promene, niti pokazuju interesovanje

### **4.3. Treća faza: Identifikacija benčmarking partnera**

Benčmarking partner je svaka osoba ili organizacija koja snabdeva sa informacijama osobe koje su povezane sa konkretnim benčmarking istraživanjem.

Fokus ovog poglavlja leži na informaciji:

- informacije od ljudi - zaposlenih (internih ili eksternih), eksperata, analitičara, istraživača, konsultanata i
- informacija iz organizacije - sopstvene, druge organizacije, vlade, istraživačkih grupa, univerziteta, profesionalnih udruženja i slično.

Svi ovi izvori informacija su potencijalni benčmarking partneri. Benčmarking proces predstavlja izvrsnu priliku da se uči od najboljih. U većini slučajeva kompanije su spremne da sarađuju u benčmarking istraživanjima, posebno ako im se priče na organizovan i profesionalan način.

Ukoliko je sprovedeno istraživanje najboljih benčmarking partnera i ukoliko postoji uverenje da je identifikovana grupa organizacija sa najboljom praksom, koje obuhvataju konkurente, slične organizacije i funkcionalne partnere, postoji nekoliko korisnih pitanja koja se mogu postaviti. Jedno od osnovnih pitanja je da li i oni sprovode benčmarking istraživanje kako bi razvili i unapredili svoje sopstvene proizvode i usluge. Partner koji je odabran kao organizacija sa najboljom praksom može da je već sproveda istraživanje istih tih procesa do određenog nivoa. Ukoliko se ispostavi da je tako, oni mogu biti u stanju da podele neke od svojih izvora informacija.

Mogućnost da ove vrste izvora budu dostupne od strane benčmarking partnera raste ukoliko raste i broj organizacija koje sprovode benčmarking istraživanja. Takođe, šanse da se pronađu druge organizacije koje sprovode benčmarking su veće ukoliko se za fokus istraživanja odaberu oblasti koje su interesantne većini organizacija (na primer, unapređenje odnosa sa potrošačima).

Gde se nalaze verodostojni i korisni izvori benčmarking informacija?

Informacije se nalaze svuda, tamo gde ih potražite ili se pojavljuju tokom uobičajenog obavljanja posla (ili tokom života). Jedna stvar je jasna: definitivno ne postoji manjak informacija. Izazov za benčmarkere leži u tome da se odredi set informacija koje su direktno značajne za subjekt benčmarkinga i na koji se može računati kao na valjane i verodostojne.

Šta je valjana (važeća) informacija? Valjanost (validity) je povezana sa integritetom i punoćom delova informacija. Pre svega, da li je informacija tačna? Da li tačno reflektuje subjekt ili objekat koji treba da opiše? Da li su izvori informacija poznati po tome da su tačni i poštteni? Ukoliko izvor informacija važi kao organizacija sa najboljom praksom u potrebnoj oblasti istraživanja, koliko se može biti siguran da su te reference valjane?

Valjani izvori treba da budu licencirani ili akreditovani (na primer, univerzitetski), oficijalni (na primer, vladinih agencija), eksperata (na

primer, analitičara, konsultanata) ili formalni (na primer, poslovni ili trgovački listi).

Šta je verodostojna informacija? Kao i u slučaju valjanosti, verodostojnost ima puno veze sa poverenjem u izvor. Informacija je verodostojna ukoliko može biti ispravno saopštena bez obzira na vreme, dan, nedelju u kojoj je informacija dobijena. Može se biti siguran ukoliko je na pitanje postavljeno u dva različita vremena, dobijen isti odgovor (podrazumevajući da se činjenice ne menjaju tokom vremena).

Koji izvori benčmarking informacija su prihvatljivi?

Informacija nije mnogo korisna ukoliko ne postoji pristup do nje. Jedna stvar je identifikovati verodostojan izvor informacija, a drugo je imati pristup tim izvorima i dobiti zadovoljavajući odgovor od njih.

Izazov identifikovanja benčmarking partnera koji će obaviti snabdevanje korisnim informacijama je u stvari potraga za najboljom praksom i kontinuiranim unapređivanjem. Jedna od zajedničkih tema benčmarkinga je potraga za industrijama ili funkcionalnim aktivnostima koji se mogu klasifikovati kao najbolji u klasi, kao svetska klasa ili kao predstavnici najbolje prakse. Osnovna premisa benčmarkinga jeste naučiti nešto vredno od drugoga, ili na nekom drugom mestu, nešto što će pomoći da se posao obavlja bolje i efikasnije.

Formiranje popisa potencijalnih benčmarking partnera složen je zadatak i često rezultira dugim popisom preduzeća koja se smatraju najboljim u području delatnosti koju želimo uporediti s našom delatnošću. Popis se dalje redukuje kroz sekundarna istraživanja, a informacije vrednuju iz što je moguće više izvora.

Što se više izvora proveriti i utvrde određene sličnosti među njima, veće su šanse da će kompanija identifikovati predstavnika sa najboljom praksom. Tu naročito može pomoći:

- Posebne nagrade. Lako je pronaći kompanije koje su osvajale nagrade od industrijskih grupa, trgovinskih asocijacija, profesionalnih udruženja i drugih zvaničnih grupa. Podaci o nagradama mogu se pronaći u posebnim publikacijama, novinama ili profesionalnim časopisima i takođe ukazuju na dostignuća u određenoj oblasti. Mada ove vrste nagrada ponekad i nemaju puno veze sa stvarnim karakteristikama organizacije, mogu da rasvetle



područje izvrsnosti koje usmerava potragu za najboljom praksom.

- Medijska pažnja. Organizacije koje su često pominjane u medijima, posebno u popularnim ili poslovnim medijima, često stižu reputaciju dobrog primera.
- Profesionalne asocijacije. Profesionalne asocijacije i društva su često u stanju da daju preporuke po pitanju najbolje prakse u određenoj oblasti.
- Nezavisni izveštaji. Posebni izveštaji koje pripremaju trgovinske ili profesionalne organizacije, udruženja potrošača, analitičari, vladine agencije, specijalizovani instituti ili univerziteti mogu da skrenu pažnju na organizacije koje se smatraju primernim. Oni su takođe dostupni javnosti, najčešće u vidu mejling liste koje obezbeđuje konstantno izveštavanje o novim studijama i izveštajima. Nezavisni izveštaji su često pouzdani i nepristrasni izvori informacija.
- Lična informacija reputacija kompanije je dostignuta uz pomoć profesionalaca koji govore pozitivno o njoj drugim profesionalcima. Pozitivni komentari koje daju poštovani profesionalci od poverenja, se najčešće ponavljaju i drugima.
- Konsultanti. Konsultanti su često specijalizovani za obezbeđivanje informacija u određenim oblastima. Priznate konsultantske firme, bile velike ili male, se sve više specijalizuju za pružanje benčmarketing usluga. Usluge uključuju identifikaciju kompanija sa najboljom praksom, i upoznavanje kompanija jedne sa drugima .

#### **4.4. Četvrta faza: Prikupljanje i analiza benčmarketing informacija**

Faza koja sledi često se u literaturi naziva i izazovom "poznavanja samog sebe". Veliki učitelji borilačkih veština često su govorili da čovek prvo mora da spozna, odnosno razume sebe, da bi mogao da razume druge. Ovakva filozofska činjenica postoji i u benčmarketingu. Ono što se može izdvojiti kao jedna od primarnih uloga benčmarketinga jeste upoznavanje sopstvenih poslovnih procesa i proizvoda i usluga koje oni

stvaraju, pre nego što se preduzeće upusti u razumevanje poslovnih procesa drugih, kao i njihovih proizvoda i usluga. U skladu sa početkom ovog pasusa pre sakupljanja informacija o drugim preduzećima bilo bi potrebno da preduzeće pre svega sakupi validne informacije o sopstvenome poslovanju. Podražavanje ove činjenice zahteva angažovanje preduzeća na izradi internog benčmarketinga. Ponekad se dešava da jednostavno podrazumeva merenje i dokumentovanje aktivnosti datog preduzeća. Analiza započinje ispitivanjem sopstvenog trenutnog stanja koje može da bude okarakterisano kao polazišno stanje. Rezultati koji se mogu dobiti ovakvim pristupom, mogu da daju različite ideje za unapredjenje poslovanja, koje mogu da budu određeni stimulans za pretpostavku ubrzanih promena unutar strategije. Reperi koji se ovde uzimaju u obzir definišu kompletno poslovanje preduzeća i to su :

- Profitabilnost,
- Položaj na tržištu,
- Proizvodi i usluge,
- Inovacije,
- Troškovi,
- Zaposleni,
- Strategija i
- Strateški problemi.

Ovo je pre svega važno iz nekoliko razloga. Kao prvi razlog može izdvojiti da u izostanku dobrog istaživanja poslovnih procesa i outputa, bez obzira kakvi oni bili, i njihovog dobrog razumevanja ne može se ništa učiniti na planu da se oni unaprede. Kao drugi razlog može se navesti da bez detaljne analize unutar samog preduzeća ne može da se predvidi bilo koja mogućnost za interni benčmarketing. Dešava se da je u praksi veoma teško da se otkriju izvori informacija i podrške koja postoji u jednoj organizaciji. Kao treći razlog navodi se činjenica, da kada se traži informacije od nekog drugog preduzeća o njegovom poslovanju, i on želi da pridobije iste informacije o preduzeću koje je zahtev za informacija i uputilo, te stoga oni očekuju odgovor. Ukoliko se prisetimo činjenice da je ponekad veoma teško dobiti potrebne informacije u praksi, to bi moglo kod preduzeća da stvori sliku koja bi odasala opštom nepripremljenošću preduzeća za istrživanje što u velikoj meri može da utiče na njegov poslovni rejting. Tako da se njegova tržišna pozicija narušava, ovakvim postupcima. Kada menadžment preduzeća koji sprovodi benčmarketing odluči kakve informacije su mu potrebne i koje organizacije želi da istražuje, bitno je da odredi metode prikupljanja podataka koje će se upotrebiti u istraživanju.

Faktori koji u najvećoj meri utiču na izbor metode su:

- Vremensko ograničenje. Količina vremena koje je na raspolaganju za sakupljanje informacija određuje i broj izvora koji se mogu istražiti i metodu koja će se upotrebiti. Na primer, planiranje i sprovođenje ličnih susreta traži mnogo više vremena nego intervjuisanje telefonom.
- Ograničenost izvora. Broj i vrsta ljudi i dostupna podrška utiče takođe na odabir metode sakupljanja podataka. Na primer, ako nema dovoljno sredstava za putovanja, broj poseta mora biti strogo ograničen
- Iskustvo. Ljudi imaju običaj da za prikupljanje podataka koriste metode koje najbolje poznaju. Na primer, ako članovi benčmarking tima imaju dobro iskustvo sa telefonskim načinom prikupljanja informacija, verovatno će ovu tehniku koristiti i u budućim istraživanjima.
- Filozofija sakupljanja informacija. Mnoge organizacije razvijaju sopstvenu filozofiju prikupljanja informacija na osnovu iskustva i ličnih osobina ključnih benčmarkera. Filozofija dalje utiče na izbor metode koju će koristiti benčmarking tim. Na primer, najiskusnije benčmarking kompanije preferiraju lične posete organizacijama sa najboljom praksom. Njihov razlog za to je prvenstveno da se na taj način mogu postavljati pitanja sa više detalja, da postoji mogućnost vođenja razgovora i da se ostvare bliže lične veze za zaposlenima u najboljim organizacijama. Druge kompanije preferiraju telefoniranje kao tehniku, a posete koriste samo u krajnjem slučaju, a rukovode se prvenstveno manjim troškovima.

Postoje sledeće osnovne metode sakupljanja benčmarking informacija:

- Telefonski intervjui,
- Lični sastanci i posete,
- Istraživanja,
- Publikacije / mediji,
- Arhivska istraživanja,

Pri razmatranju moguće strategije sakupljanja informacija treba obratiti pažnju na sledeće:

- Razmotriti primenu nekoliko metoda za sakupljanje podataka. Najbolji rezultati u sakupljanju informacija dobijaju se primenom svih navedenih metoda. Na ovaj način se koriste pojedinačne prednosti svih metoda i potiru neki nedostaci. Ukoliko je ovakav način skup i nemoguć, treba svakako podatke sakupljati primenom barem dve metode. Noseći metod će biti odabran u zavisnosti od korisničkih zahteva, obima projekta, iskustva benčmarkera i filozofije same organizacije.
- Sprovesti probnu primenu metode. Dobro bi bilo nakon određenog vremena primene neke metode, razmotriti njenu efikasnost i ako je potrebno na vreme izvršiti promenu.
- Osigurati potrebne resurse za izvršenje zadatka. Plan sakupljanja informacija ne treba da bude preambiciozan i ne treba da premašuje objektivne mogućnosti koje omogućuju raspoloživa sredstva, novac i vreme.

Kada su u pitanju sakupljanja informacija koja su vezana za benčmarketing istraživanje bilo bi jako poželjno da se ista unutar jednog preduzeća ustanove kao određena vrsta protokola. Problematika vezna za ovo pitanje je sve raširenija i raširenija, sa većom primenom benčmarketing procesa i porastom njegove popularnosti. Ono što bi bilo potrebno da se uradi jeste pre svega o da bi trebalo da se u spostveni benčmarketing jednog preduzeća uvrste određene preporuke. Neke od preporuka koje se mogu naći u literaturi jesu posebno korisne naročito ako je u pitanju kompanija koja po prvi put uvodi u preduzeće stvara benčmarketing mreže:

Planirati unapred, stvoriti realističan raspored. Kada neko sprovodi benčmarketing proces, tada je prinuđen da zamoli i druge da učestvuju u njegovim naporima. Jedan od zajedničkih problema u benčmarketing projektima je planiranje vremena koje je potrebno za sakupljanje informacija od benčmarketing partnera. Mnoge kompanije pogrešno misle da je sakupljanje informacija od drugih isto što i interno sakupljanje informacija. Najbolje je odrediti vreme za koje se misli da je potrebno, a zatim ga udvostručiti. Ma koliko se ovo činilo nerazumno, najčešće se pokaže da je ispravno, pre svega što se radi sa drugim organizacijama, a njihovi prioriteti su najčešće različiti od sopstvenih. Oni mogu provesti više vremena u sakupljanju informacija nego što se moglo pretpostaviti. Povratna informacija se može čekati dugo i prouzrokovati kašnjenja. Tek nakon sprovođenja nekoliko ciklusa benčmarketinga može se steći neko iskustvo u ovom pogledu. Ukoliko je kompanija početnik u benčmarketingu, u pravljenju rasporeda treba da bude oprezna i da uvek ima u vidu da njeno shvatanje vremena nije isto kao i shvatanje ostalih.

Pripremiti kratak paket. Pre stupanja u kontakt sa internim ili eksternim benčmarketing partnerima, treba pripremiti kratak paket sa informacijama koji će im se proslediti. Ovo će im pomoći da razumeju informacione potrebe, da bolje odrade pripreme za sakupljanje podataka. Praktičan benčmarketing paket bi trebalo da sadrži sledeće:

- saopštenje o svrsi potrebnih informacija i o razlogu zbog kojeg se želi ostvariti kontakt;
- lične kvalifikacije osobe koja sprovodi benčmarketing projekat;
- opšti opis benčmarketing projekta, uključujući i očekivane rezultate, očekivano vreme i potrebne resurse;
- lista drugih benčmarketing partnera koji će učestvovati u istraživanju;
- specifičan opis tačnih informacionih potreba od navedene organizacije;
- ukazivanje na povratnu informaciju koju će partner dobiti nakon obavljenog procesa;
- ukoliko je potrebno, ukazati na poverljivost, anonimnost ili neka pravna pitanja;
- telefonski brojevi onoga ko inicira projekat;

Ovaj paket informacija ne treba da zauzme više od dve strane teksta.

U drugu kompaniju ući nenametljivo. Čvrst ili agresivan stav kojim se nastoji ostvariti inicijalni kontakt sa potencijalnim benčmarketing partnerima ih obično iritira a ne motiviše. Jedan način koji se pokazao kao dobar podrazumeva da se prvi pokušaj stupanja u kontakt načini putem telefona. Tada se treba brzo i kratko predstaviti i opisati prirodu projekta koji se sprovodi i koje informacije su potrebne. Sve što je potrebno jeste pobuditi interesovanje kod potencijalnih partnera.

Koristi gore-dole strategiju kontakta. Ovakav pristup se koristi takođe za iniciranje kontakta sa benčmarketing partnerima. Podrazumeva upotrebu top menadžera koji su u stanju da niže po hijerarhijskoj lestvici traže osobe za kontakt i pružanje informacija. Niži po hijerarhijskoj lestvici po pravilu su spremniji da sarađuju kada ih za to zamoli nadređeni. Osim toga, benčmarketing je dugotrajan proces i dobro je ustanoviti veze sa rukovodiocima čija će pomoć trebati kasnije.

Držati se osnove. Kada se intervjuiše benčmarketing partner, treba se držati utvrđene osnove pitanja koja su im unapred dostavljena. Ne

treba ni pokušati da se u razgovor umetnu neki novi zahtevi usred intervjuja ili kada se stigne na mesto sastanka. Mnoge organizacije nerado odgovaraju na pitanja koja odstupaju od dogovorenog.

Ograničiti veličinu tima za posete. Tim treba da broji jednu ili dve osobe. Veća grupa ne znači nužno i efikasniju posetu. Intervju je najbolje obavljati na mestu gde osoba inače boravi i obavlja svoj posao.

Ova faza može da bude okarakterisna kao najzahtevnija u procesu benč marketinga, jer se od izvođača ovog projekta unutar preduzeća očekuje da obrade veliku količinu podataka koja je pristigla istaživanjem. Ovi podaci se sastoje od gomile brojeva i izveštaja koje treba pročitati, sortirati i prezentovati menadžmentu, tako da ih ovaj može koristiti u planiranju strategije.

Kako se podatci dobijaju u nesrećenoj formi oni moraju da prođu kroz proces sortiranja i organizacije podataka koji su prikupljeni od različitih poslovnih partnera sa kojima preduzeće posluje.

U velikoj meri uspeh ili ne uspeh benčmarketing procesa zavisi od toga na koji će način lica koja sprovode projekat, prikupiti informacije, i da li će one biti korisne za organizaciju. Posle srećivanja podataka oni moraju da budu organizovani na takav način da budu pregledni i uporedivi.

Kada se uporede podaci koji su dobijeni od partnera, sa podacima koji su prikupljeni unutar preduzeća može se utvrditi razlika koja postoje u dostignućima.

Iz nekoliko razloga može se desiti da podaci koji su dobijeni istaživanjem ne mogu da daju stvarnu sliku o veličinama koje se posmatraju.

Ekipe koja sprovodila program benčmarketinga mogla je da pogreši prilikom tumačenja podataka koje su dobili od partnera ili kod tumačenja onih podataka koji su dobijeni razgovorima ili plasiranjem upitnika. Greške se takođe mogu javiti i prilikom zapisivanja i prepisa podataka. Iz tog razloga potrebno je da se proverí da li je ekipa koja je učestvovala u benčmarketingu načinila određene greške, i da li su podaci koje su oni prezentovali tačni. Posebna pažnja treba da se usmeri na sumljive podatke koje su dobili od svojih partnera koji bi mogli da ih navedu na pogrešan put.

Proces evaluacije informacija podrazumeva eliminaciju nerealnih, netačnih, pogrešnih i nebitnih podataka. Korisne informacije koje su prepoznate u procesu benčmarketinga potrebno je sakupiti i organizovati po obrascima čijom se analizom može prepoznati određeni trend. Tek kada je trend poznat moguće je izvoditi zaključke koji se tiču strategije, planiranja i rezultata. Tek kada se oceni verodostojnost prikupljenih podataka i kada se ne može umuljati u njihovu istinitost, tek tada se može pristupiti izvođenju zaključaka zasnovanih na sakupljenim informacijama.

Nivo analize i vrsta zaključaka koje organizacija koristi se javljaju kao rezultat njihovih benčmarketing aktivnosti uopšteno i spadaju u nekoliko kategorija:

- Dokumentovanje sopstvenog internog procesa. Jedan od najkorisnijih produkata benčmarketing procesa jeste interna analiza koja prethodi eksternom benčmarketingu. Za mnoge organizacije, ovo može predstavljati jedinstvenu priliku da odstupa od njihovog načina razmišljanja od danas do sutra i obraćanje više pažnje na zamršenost njihovih sopstvenih procesa.

Na primer, kada neka benčmarketing organizacija koristi mapiranje procesa, u stanju je da odredi posebne korake u procesu koji nikada nije formalno dokumentovan. Interna analiza procesa pomaže ekspertima da ostvare kontakte i formiraju internu mrežu. Na kraju, može se identifikovati tim ili zaposleni koji mogu imati koristi od benčmarketing napora, a koji će dalje preneti stečene koristi širom organizacije. U najboljem slučaju cilj nije samo da se identifikuju osobe koje će imati koristi od benčmarketinga, već pronalaženje internih partnera koji su voljni da aktivno učestvuju u benčmarketing aktivnostima.

- Poznavanje sopstvenih snaga i slabosti. Osnovni rezultat mnogih benčmarketing istraživanja ogleda se u razumevanju sopstvenih snaga i slabosti. Ove informacije obično dolaze od onih koji razumeju poslovni proces, a to su zaposleni, korisnici, dobavljači, konkurenti i konkurentski potrošači. Drugi pogled na organizaciju može stići od benčmarketing partnera. Bez obzira na to što se istražuje najbolja praksa kod drugih, dobijaju se značajne povratne informacije o sopstvenoj organizaciji. Ovo podrazumeva otvoren način razmišljanja i uvažavanje mišljenja drugih. U mnogo slučajeva, ovako dobijene informacije su od najvećeg značaja i stimulativne za benčmarketing organizaciju.

- **Određivanje propusta.** Jedan od najtradicionalnijih ciljeva benčmarkinga podrazumeva poređenje između proizvoda, usluga, procesa i rezultata poslovanja između sopstvene organizacije i konkurenata ili organizacija sa najboljom praksom. Cilj ovih analiza je pronalaženje razmaka i odstupanja koja postoje. U većini slučajeva, pažnja je skoncentrisana na negativna odstupanja, kada sopstveni proizvodi, usluge, procesi ili rezultati odstupaju u negativnom smislu (lošiji su) od pokazatelja u organizaciji sa kojom se vrši poređenje. Naravno, postoje područja i situacije u kojima sopstvena organizacija ima prednost u odnosu na drugu ili je očigledno superiorna. Ove situacije ne interesuju benčmarkere.

#### **4.5. Peta faza: Preduzimanje akcije**

Kao osnovni razlog zbog kojeg se benčmarketing i sprovodi može se navesti želja za preuzimanjem određenih akcija. Posmatranjem redosleda odvijanja akcija može se uvideti da je ova faza poslećanja, ali je takođe važno da se napomena da je za njeno izvoćenje potrebno najviše napora. Razlog za to pre svega leži u činjenici da se benčmarketing proces i sprovodi radi podsticanja želje da se nešto preduzme. U nekim kompanijama benčmarketing shvataju na potpuno drugačiji način, te stoga oni benčmarketing shvataju kao proces koji se preduzima tek kada se donese odluka o nekoj promeni, tako da on biva shvaćen kao aktivnost koja dovodi do promene, a ne kao aktivnost koja inicira promene.

Postoji nekoliko vrsta aktivnosti koje se sprovode u ovoj fazi procesa.

Za petu fazu benčmarketing procesa postoji nekoliko tipičnih aktivnosti, ponegde se sprovode sve, a ponegde samo neke od navedenih.

- **Produkcovanje benčmarketing izveštaja;**
- **Prezentacija rezultata benčmarketing korisnicima;**
- **Obaveštavanje o zaključcima, internim i spoljnim partnerima**
- **Sagledavanje povoljnih prilika za unaprećenje proizvoda ili procesa, učenje o novim idejama i konceptima, formiranje benčmarketing mreže;**
- **Ohrabivanje recikliranja, čime se modifikuje i unapređuje upotreba procesa i upoznaju novi subjekti benčmarkinga.**

Produkcovanje benčmarketing izveštaja



Kompletiranje i izrada izveštaja je operacija koja se sprovodi nakon analize koju sprovodi tim određen za benčmarketing. Izveštaj koji oni produkuju treba da se koristi u sledeće svrhe:

- kao izveštaj koji će biti isporučen benčmarketing korisnicima;
- kao rezime podataka koji su sakupljeni i obrađeni;
- kao zapis o tome koje su organizacije učestvovala u istraživanju i ključnim kontakt osobama;
- kao komunikativni produkt za interno zaposlene;
- kao osnova za komunikaciju sa spoljnim stranama;
- kao zapis benčmarketing baze podataka.

### Prezentacija rezultata benčmarketing korisnicima

Prilikom prezentovanja benčmarketing izveštaja tim ima komunikaciju sa krajnjim korisnicima ove vrste izveštaja. Korisnici su uglavnom razne menadžerske strukture, drugi timovi koji se bave istraživanjem i predviđanjem, ako i određeni menadžeri koji se angažuju kao stručni konsultanti. Benčmarketing izveštaji i prezentacije nude priliku za proširenje publike koja sluša benčmarketing zaključke i za stimulisanje aktivnosti za iniciranje promena.

U modernom poslovanju i većim kompanijama benčmarketing može da bude prezentovan na različite načine, i to raznim putevima kao što su: direktni pismeni izveštaji, pa sve do publikovanjem datih izveštaja u internim časopisima preduzeća.

Postoje i specijalizovani sajmovi koji daju vreme i priliku da se benčmarketing timovi sretnu i podele svoje rezultate i iskustva.

Kompanije koje su na vreme prepoznale značaj benčmarketinga i unutar svog preduzeća su integrisale uspešan benčmarketing koriste ga kao redovan sistem obaveštavanja koji može videti svaki zaposleni.

### Obaveštavanje o zaključcima, internim i spoljnim partnerima

Ono što se može izdvojiti kao jedna od važnih aktivnosti koju benčmarketing ima unutar jednog preduzeća jeste da pronađe put i mogućnosti unapređenja proizvoda i procesa.

Benčmarketing kao proces prepun je novih ideja koje se javljaju u njegovom redovnom procesu. Kako je poznato da je preduzeće koje se nalazi u tržišnoj privredi konstantno gladno idejama veliko je iskušenje da se odmah preduzme akcija bazirana na ranim zaključcima.

Na vodiocima benčmarketing procesa je da odluče o tome koje od akcija će preduzeti kao rezultat svojih benčmarketing aktivnosti. Najveći broj unapređenja proizvoda i procesa koje uradi benčmarketing tim generalno podrazumeva jednu ili više posledica unapređenja:

Unapređenja proizvoda/procesa U ovoj fazi, benčmarkeri koriste benčmarketing informacije da promene aktuelne proizvode ili procese. Navedene promene mogu biti suptilne ili dramatične. Tim takođe mora da realno sagleda vreme i resurse potrebne za implementaciju unapređenja. Za neke benčmarkere proces ugrađivanja promena je dramatičan i brz. Kada se jednom donese odluka i obezbede resursi, promena se dešava gotovo momentalno (na primer, ugradnja nove opreme). Za većinu timova, rezultati njihovih procesnih unapređenja nisu tako brzi ni dramatični. U nekim slučajevima, unapređenje može biti toliko suptilno da ga je teško i izmeriti. Ključni indikator uspeha je da li je unapređenje procesa zadovoljilo zahteve korisnika.

Učenje. Za mnoge timove, posledice benčmarketinga su jednostavno prilike da se nauči nešto novo i donesu nove ideje u organizaciju.

Formiranje benčmarketing mreže. Neke posledice benčmarketing procesa nisu direktno povezane sa problemom koji je posmatran. Jedna od njih je svakako formiranje benčmarketing mreže. Osobe koje učestvuju u benčmarketing projektima ostvaruju međusobne veze sa drugim kompanijama, sa organizacijama iz drugih grana delatnosti. Uz pomoć ovakve benčmarketing mreže raste pojava tzv. neformalnog benčmarketinga tokom kojeg se takođe sakupljaju određene informacije. Stvorenu mrežu u stalno treba održavati u aktivnom stanju.

Kao i u svim procesima koji se odvijaju duži vremenski period tako i u benčmarketing procesu sa protekom vremena lica koja sprovode benčmarketing proces postaju iskusnija i njihovi zaključci postaju više vredni i više primenljiviji u procesu poslovanja.

Pred benčmarketing tim je postavljen jedan težak zadatak zbog činjenice da se potraga za najboljom praksom i izvorima informacija se u suštini nikada ne završava.

Često se dešava da timovi svoje istraživanje završavaju sa nizom novih ideja i rešenja. Posle gotovo svake posete nekoj organizaciji benčmarkeri se vraćaju sa gomilom novih ideja i preporuka. Kako bi ponuti proces ostao vodilja i sredstvo permanentnog i stalnog

poboljšanja potrebno je da se konstantno sprovodi jer ono što je danas bilo novo već sutra postaje zastarelo.

Kontinuirani benčmarketing proces moće da se odrţi jedino ako aţurira i proširi svoju bazu podataka. Nije slućajno da se istiće kako završna faza jednog benčmarketing projekta predstavlja početak drugog.

Kako je poznato da je u savrenom poslovanju konkurencija moćda jedan od najdinamićnijih stavki koja utiće na poslovanje jednog preduzeća moraju se vršiti konstantni naponi na odrţavanju koraka ispred nje da bi poslovanje bilo efikasno i konkurentno.

Ćinjenice koje su naveden u predhodnom tekstu specifićne su formalnom bečmarketing procesu koji sledi specifićne postupke i vrlo je opsećan i dugotrajan, pa zahteva veća novćana sredstva i više vremena za njegovo sprovoĆenje.

Ipak u praksi postoji i drugi model benčmarketinga koji se sastoji iz niza razlićitih faza, a to je tzv. neformalni - „ad hoc“ benčmarketing. On zbog svoje jednostavnosti i efikasnosti ćesto je primenjivan i od strane malih kompanija.

Neformalni benčmarketing ukljućuje aktivnosti kao što su:

- Istraćivanje jednostavnih postupaka;
- Ćitanje ćasopisa koji obraćuju teme o slićnim procesima proizvodnje i/ili poslovanja;
- Razgovore s konkurentima ili zaposlenima u konkurentskim organizacijama o zajednićkim problemima ili pitanjima. Pri tom se otkrivaju ili neotkrivaju prave namere tokom razgovora;
- Analizu konkurencije na sajmovima ;
- Uputstva potrošaćima da taćno uporede nař rad s konkurencijom pri ćemu podaci moraju biti objektivni, a sadrće odgovore na pitanja u ćemu ste nadmoćni, podrećeni ili podjednaki sa konkurencijom.

Bez obzira o kom modelu benčmarketinga je reć, karakteristićno je da svi oni u sebi sadrće tri osnovna koraka:

- Pripremu za benčmarketing;
- Skupljanje i analizu prikupljenih informacija;
- Upotrebu naućenog za poboljšanje.

Neformalni benčmarking može da preskoči prva dva koraka, ali njegov cilj je kao i kod formalnog benčmarkinga poboljšanje. Iako ne zahteva isti stepen planiranja i izrade kao formalni benčmarking, on obuhvata:

- Analiziranje svojih proizvoda , usluga i procesa;
- Otkrivanje šta drugi rade;
- Upoređivanje stanja i utvrđivanje razlika;
- Podsticanje promena i vođenje poboljšanja.

# X OSNOVA MEĐUNARODNOG MARKETINGA

## 1. Opredeljenje i osnovni vidik međunarodnog marketing

Obezbeđivanje željenog kvaliteta je osnovni moto i cilj standardizacije a proizvodni standardi na različitim tržištima neposredno utiču na nivo tzv. obaveznog ili nametnutog prilagođavanja proizvoda. Odnos između standardizacije i kvaliteta je direktna i naglašeno međuzavisan. Postoje dva tipa proizvodnih standarda u međunarodnim razmerama : tehničkim i državno propisanim standardima. Proizvodni standardi imaju sve veći uticaj na tokove međunarodnog marketinga i međunarodne trgovine. Serija međunarodnih standarda ISO 9000 predstavlja racionalizaciju mnogih različitih pristupa u oblasti obezbeđivanja kvaliteta koja označava da se kontrola kvaliteta sprovodi na sistematski način, odnosno da se kroz planske i sistematske aktivnosti uspostavlja odgovarajuće upravljanje kvalitetom. To podrazumeva usaglašenost ne samo u sferi proizvodnje već i tokom projektovanja / razvoja, ugradnje, ocenjivanje i proveru funkcionisanja sistema kvaliteta gde se uključuje i dokumentacija.

Međunarodni standardi ISO 9000 za upravljanje kvalitetom se danas primenjuju u zemljama širom sveta. Te standarde je pripremila tehnička komisija 176 Međunarodne organizacije za standardizaciju. Serija ISO 9000 se sastoji od 5 modela ili međusobno povezanih standarda : 9000 – 9004 , primenjuju se u dve različite situacije : kada postoji i kada ne postoji ugovor. Standardi ISO 9001 , 9002, 9003, su modeli standarda koji podrazumevaju postojanje ugovorne situacije. Prevedhodno su predviđeni da obezbede kvalitetno zadovoljavanje tržišnih zahteva i potreba potrošača, što se obavezuje da sprovede proizvođač, odnosno isporučilac. Mada treba napomenuti da posedovanje sertifikata ISO 9000 ne predstavlja garanciju da su proizvodi preduzeća nešto superiorniji u odnosu na neke druge. Sertifikatom se garantuje da u preduzeću postoji savremen i odgovarajući proces upravljanja i obezbeđivanja kvaliteta , i prednosti kao što su : smanjivanje broja naknadnih kontrola i reklamacija sa tržišta ; korišćenje kontinuiranog procesa vrednovanja i kontrole kao prihvaćenog načina unapređivanja poslovanja preduzeća , korišćenje sertifikata u marketinške i promotivne svrhe , demonstrirajući privrtnost kompanije kvalitetu; i obezbeđivanje pristupa na onim tržištima koja insistiraju na primeni organizovanog sistema kvaliteta.

## **2. Ekološki pristup unapređivanja kvaliteta (green products)**

U razvijenim zemljama ključne odluke o važnim pitanjima poslovne politike preduzeća, ne donose se samo na zahtev finansijskih stručnjaka ili deoničar, već sve više pod pritiskom ekoloških pokreta i grupa, socijalnih zdravstvenih fondova, potrošača i korisnika. Danas se savremeni svet nalazi na takvom nivou razvoja da više niti moć e niti sme da bude zapostavljen značaj ekoloških problema. U razvijenim tržišnim privredama, paralelno deluju tri organizovana institucionalna nivoa koja se bave razvojem i unapređenjem ekoloških standarda , pokretanjem ekoloških inicijativa i konkretnim rešavanjem ekoloških problema. To su : potrošači, države, kompanije. Kompanije, kao što su: Volkswagen , Mc Donald's i Mobil su poznate izmeću ostalog i po uspešnim ekološkim inicijativama i konkretnim rešenjima svojih proizvoda i pakovanja. Za marketing u spoljnoj trgovini su od posebnog značaja stavovi potrošača i nivo njihove svesti o značaju prihvatljivosti pojedinih proizvoda.

Obezbeđivanje ekološki prihvatljivih proizvoda je moguće postići na nekoliko načina :

1. menjanje procesa proizvodnje tako da ne zagađuje okolinu ;
2. smanjiti količine repromaterijala i u formi koja nije štetna i koju je moguće preraditi;
3. izbegavanje toksičnih materija;
4. kreiranje " green " marketing programa;
5. minimiziranje ili izbegavanje pakovanja;
6. unapređivanje samog proizvoda tako da izaziva manje zagađenosti prilikom njegove upotrebe;
7. preferiranje povratne u odnosu na recikliranu ambalažu;
8. adekvatno " grin " obeležavanje proizvoda;
9. menjanje proizvoda kako bi se smanjila količina otpadaka;
10. smanjivanje potrošnje energije u toku proizvodnje, korišćenja i primene .

U poslednje vreme, sve je više moguće govoriti o ekološki prihvatljivim strategijama proizvoda i marketinga u spoljnoj trgovini. Ključne komponente takve strategije bi bile:

1. kreirati i razviti ekološki osetljive tržišne segmente;
2. redefinisavanje strategije kvaliteta i pakovanja proizvoda;
3. prihvatanje ekoloških formi obeležavanja proizvoda itd.

### **3. Marka proizvoda u MM – u**

#### **3.1. Pojmovno konceptijski okvir za upravljanje markom (brand management)**

Marka proizvoda je ime, termin, simbol ili kombinacija ovih elemenata koje trgovinska firma stavlja na ambalažu ili utiskuje na sam proizvod u cilju njegove identifikacije. I ona predstavlja (pored dizajna i pakovanja) jedan od osnovnih elemenata vizuelnog identiteta, prepoznatljivost i konkurentskog diferenciranja konkretnog proizvoda u odnosu na slične proizvode koji se nude na tržištu.

Ime marke je slovima ispisano i može se izgovoriti, znak marke je deo marke kojeg nije moguće izgovoriti ali obezbeđuje vizuelno prepoznatljiv identitet marke formiran kao simbol, ili kao dizajn.

Boja marke – takođe predstavlja vizuelni deo marke kojim se doprinosi većoj prepoznatljivosti imena, znaka marke preduzeća u odnosu na konkurentске marke.

Zaštitni znak (trademark) predstavlja pravno zaštićenu i registrovanu marku, deo marke ili ime firme kojim se obezbeđuje preduzeću ekskluzivno pravo korišćenja osnovanih elemenata njihovog vizuelnog identiteta.

Trgovačko ime u formalnom smislu, ima karakter zaštitnog znaka ali se uglavnom vezuje za vizuelni identitet firme koje preduzeće ekskluzivno koristi na tržištu.

Autorska zaštićena prava predstavljaju pravnu formu kojom se definišu kao i preciziraju uslovi kada je u pitanju korišćenje registrovanih elemenata tzv. intelektualne i industrijske svojine.

Neophodno je napomenuti da suština, kao i poslovni i tržišni značaj pojmova koji se vezuju za područje upravljanja markom su veoma široki, slojeviti i složeni. U Marketingu pored toga što se marka tretira kao instrument takođe se tretira i kao mera uspeha na tržištu, što se posebno ističe kada se marka posmatra kroz prizmu tržišnih i poslovnih odnosa a koji se postavljaju na podlozi njene simbolike. U poslovnom i tržišnom smislu moguće je praviti razliku između dva tipa odnosno profila marke i to su: poslovna marka i proizvodna marka.

Poslovna marka - predstavlja bitan element vizuelnog identiteta tržišne prepoznatljivosti i konkurentskog diferenciranja firme, poslovnog sistema ili modela u poslovnom svetu, široj javnosti kao i prometu. U situacijama kada se garantuje visok kvalitet, kao i kvalitet svih proizvoda i usluga sa kojima se izlazi na tržište, preporučuje se da se kao marka kreira ime firme.

Marka proizvoda kao što je već poznato pored pakovanja i dizajna predstavlja jedan od osnovnih elemenata vizuelnog identiteta i prepoznatljivosti, i konkurentnosti konkretnog proizvoda u odnosu na slične proizvode koji se nude na tržištu. Kreiranje proizvodne marke je kreativan posao ali uz to je i poslovna strategija ali i zakonska obaveza. Proizvodna marka ima značaj: informativnog, konkurentskog, simboličkog i identitetskog karaktera. A inače odabrana strategija markiranja proizvoda kao i kvalitet marke koji se ostvari, utiču neposredno na nivo i politiku cene.

Odnos koji se ostvaruje između poslovne marke i marke proizvoda može da bude različit, tako da se mogu nalaziti u potpuno razdvojenom i nezavisnom, dominantnom, ravnopravnom ili pak u kombinovanom odnosu ali mogu biti i potpuno sjedinjene sa istim značenjem. Osim situacije i nezavisnom biznisu, poslovna marka se uvek na direktan ili indirektan način odražava na poziciju konkretne proizvodne marke kao i na tržišnu reputaciju.

Tržišno pozicioniranje marke. Proces tržišnog i strategijskog pozicioniranja marke mora da prođe kroz tri faze pod kojima se obavezno obuhvataju i obeležja ili identitet ( identity ) ; imidž ( image ) i gudvil ( goodwill ).

Obeležje marke predstavlja konceptijsko i kreativno rešenje imena, vizuelnih i estetskih elemenata konkretnog tipa marke a kojim se obezbeđuje njena tržišna identifikacija i prepoznatljivost u odnosu na konkurentske marke.

Imidž marke ( brand image ) predstavlja sliku koja se formira na tržištu i u javnosti o firmi, poslovnom modelu ili o konkretnom proizvodu ili usluzi. Posmatrajući je kroz prizmu ostvarenog imidža, marku možemo definisati kao kombinaciju racionalnih i emocionalnih elemenata i simbola marketing ponude pomoću kojih se stvara prepoznatljivost na tržištu i čvrsta povezanost sa krajnjim potrošačima.



Kvalitet ostvarenog imidža marke se neposredno manifestuje i kroz ispoljeni nivo lojalnosti krajnjih kupaca i potrošača.

Gudvil (brand goodwill) predstavlja ugled ili dokazanu, odnosno priznatu i merljivu tržišnu vrednost tipa marke bilo poslovne ili proizvodne. Gudvil marke se stiče na podlozi dugoročne strategije kreiranja trajnog i stabilnog učešća na tržištu, kao i izgradnje poverenja kod krajnjih kupaca i potrošača. Dugoročno i strategijski posmatrano, gudvil marke se može definisati kao ostvareni pozitivni imidž na tržištu sa realnim pokrićem. Bez ozbiljne primene odgovarajućih marketing strategija i bez zavidne marketinške osposobljenosti firme nema ni vrednih efekata od ostvarenog gudvila marke.

Iz izloženog pojmovno – konceptijskog okvira za upravljanje markom je moguće zaključiti da je to veoma složen, dugoročan, višedimenzionalan i samim tim ozbiljan posao. Osnovni cilj strategijskog upravljanja markom je da se inicijali odnosno ime marke u završnoj fazi procesa kreiranja i tržišne afirmacije marke prevede u “name brand” odnosno poznatu marku. U stvari cilj je da se inicijali identitet poslovno/proizvodne marke prevede u status poznate marke proizvoda.

### **3.2. Kreiranje i upotreba marke u marketingu spoljne trgovine**

Jasno strategijsko opredeljenje da ime treba da bude tržišni simbol i poslovna marka, te stoga je trebalo da bude kratko ne više od 4 do 5 slova. I tako je na osnovu ovakve vrste strategije nastala marka SONY. Zatim tražilo se da se ime marke na svim jezicima izgovara isto, da bude prepoznatljiva svuda. Tako su napravili čak desetinu pokušaja dok jednog dana nisu naišli na latinsku reč SONUS, što znači zvuk. U Japanu je u to vreme engleski jezik bio popularan, mlade velike talente su nazivali “sonny” ili “sonny boy’s”. Ali nastao je problem zato što u Japanu ispis ovakve reči “sonny” sa dva “n” bi doveo do velikih problema iz razloga što bi se izgovarala “son – ni” a što na Japanskom znači gubiti novac. Kako bi se to izbeglo došlo se na ideju da se izbaci jedno “n” i tako je nastala reč “SONY”. Nema nikakvo značenje ni na jednom jeziku te neće stvoriti probleme a zvučno je, kratko i lako prihvatljivo. Obeležja uspešnih marki. Pri izboru samog imena marke treba voditi računa o karakteru proizvoda kao i karakteru tržišta, o postojanju konkurentskih marki i o očekivanim reakcijama potrošača. Formalna pretpostavka za uspešnu marku, se smatra da leži u tome da ona mora biti kratka jasna i da nema kojim slučajem odbojno značenje na nekom stranom jeziku. Od trinaest analiziranih karakteristika,

rukovodioci najveći značaj pripisuju sledećim: deskriptivnost, pamtljivost, usklađenost sa imidžom kompanije, jedinstvenost u odnosu na konkurenciju, pogodnost za pakovanje i promociju, razumljivost, ubedljivost, i dužina.

### 3.3. Strategijski značaj izbora imena marke

Procedura izbora marke. Kompanije koje su orjentisane na spoljnu trgovinu, smatra se da troše dosta novca po pitanju izbora imena marke, odnosno na samu proceduru izbora marke. U inostranim zemljama jedna poznata konsultantska kompanija/firma za izbor imena marke koje će biti prihvatljivo svuda na svetu se organizovala na sledeći način: Kompanija dovodi ljude/građane iz mnogih zemalja u Pariz, sa njima pod vođstvom specijalista, razgovara o potencijalnim imenima koja bi se dobro slagala sa proizvodom za koji se traži. Ljudi koji govore druge jezike mogu odmah da odreaguju ako im se ne sviđa kako određeno ime marke zvuči na njihovom jeziku. Kompanija odnosno lingvisti kompanije od 1000 imena do kojih su došli svedu broj na 500. Ključanti se zamole da odaberu od toga 50 – 100 imena koja će se dalje razmatrati. Imena koja su odabrana se istražuju kako bi se odredila ona imena koja nisu registrovana ni u jednoj zemlji. I tako na kraju ostanu 10 - tak imena koja pređu i čitav ovaj proces, i tada od preostalih imena kompanija vrši krajnji odabir odnosno izbor.

Moguće varijante imena marke. Kada je u pitanju izbor imena marke a koja bi imala međunarodnu prođu i međunarodni značaj, kompanije mogu koristiti neku od sledećih varijanti :

1. prepoznatljiva, postojeća reč, i koja totalno nije povezana sa proizvodom ,
2. izmišljena reč koje nema ni u jednom standardnom jeziku preimera radi : “Toyota Lexus” ,
3. reč koja direktno opisuje proizvod kao što je značenje reči i marke “Pampers” , (ko zna engleski znaće, a ko je imao bebu od kad postoji pampers još bolje je upoznat) ,
4. nacrt , broj, dizajn ili kombinacija reči kao što je “3M Company”
5. pojmovne kategorije a koje upućuju na geografsko ili institucionalno poreklo ,
6. reč koja sugerise na neku karakteristiku proizvoda poput “Mr. Clean”

Jedno ostaje sigurno a to je da za pravi izbor imena marke unapred propisanih pravila i procedura nema, ali je jako bitno da se

slede strategijski pristupi pri samom izboru imena marke a još vaŕ nije je imati jasnu strategijsku trŕ iŕnu afirmaciju usvojenog reŕenja marke.

### **3.4. Strategijske varijante upotrebe marke proizvoda u MM – u**

Meŕnarodne afirmacije marke. Kako bi doŕlo do meŕnarodne prihvatljivosti imena firme i marke proizvoda , je bitno da se pri kreiranju i afirmaciji poslovne i proizvodne marke slede meŕnarodni ili svetski standardi trŕ iŕnog dokazivanja i trŕ iŕne afirmacije. Za sve marke meŕnarodnog ranga moŕe se reći da imaju tri zajedniĉke karakteristike:

1. Sve meŕnarodno afirmisane marke su rezultat dugoroĉne orijentacije i imaju veoma dug ŕi votni vek kao ŕto je to sluĉaj sa “Proctor and Gamble”, sa proizvodima starijim viŕe od jednog veka ili Camay Soap , sapun koji postoji već 70 godina.

2. Opŕta prepoznatljivost meŕnarodnih marki se zasniva i na znaĉajnim ulaganjima, promocijama i propagandi.

3. Većina meŕnarodnih marki svoj kredibilitet zasnivaju i na jakom nacionalnom imidŕu. Ipak uspeŕne meŕnarodne marke dolaze iz razvijenih zemalja, a reĉe je to sluĉaj iz nerazvijenih zemalja. Coca Cola je ipak tipiĉno Ameriĉko piće. Parfem Chanel No 5 predstavlja imidŕ Francuske, Johnny Walker je sinonim za ŕkotski viski.

Strategijske dileme i alternativne upotrebe marke u MM – u. Koncept upravljanja markom i trŕ iŕnim identitetom je veoma sloŕeniji u meŕnarodnim nego u domaćim razmerama. Postoje 4 strategijske dileme kao ŕto su :

1. da li nastupiti na inostranom trŕ iŕtu sa markom ?
2. ĉiju marku koristiti ?
3. za koji meŕnarodni status marke se opredeliti ?
4. koliki broj marki koristiti na jednom trŕ iŕtu ?

Hijerarhijski nivo odluĉivanja. Na prvom nivou odluĉivanja, preduzeće moŕe da se opredeli da posluje sa markom ili bez marke. Ako posluje sa markom sledi opredeljenje na drugom nivou, koju će marku da koristi eksternu ili sopstvenu. Kada je u pitanju sopstvena odluĉuje se da li će biti globalnog ili lokalnog statusa marke ŕto predstavlja treći nivo odluĉivanja. Na ĉetvrtom nivou odluĉivanja, ako se preduzeće opredeli za lokalni karakter marke, preduzeće bira da li koristi

veći broj marki na jednom tržištu ili samo jednu marku na jednom tržištu. Sve ove strategijske alternative treba detaljno sagledati sa svim svojim prednostima i nedostacima.

### **3.5. Problem falsifikata uspešnih marki**

Problem falsifikata - poznatih marki je u ekspanziju, a da se pravna zaštita teško može obezbediti. Naravno najčešće se falsifikuju marke koje su dobro poznate širom sveta. Falsifikati za firme koje su predmet falsifikovanja stvara velike probleme i ogromnu štetu, što ujedno govori o tome koliki je konkurentski i poslovni značaj ustvari imati uspešnu afirmisanu marku.

Razmere falsifikata proizvoda poznatih marki, koje je ustanovila Međunarodna trgovačka komora dostiže do 3 % trgovine u svetu ili izraženo u dolarima iznosi 60 milijardi dolara. Proizvođač parfema u Francuskoj zbog falsifikata gube svake godine do čak 10% profita, dok industrija Švajcarskih satova svoje gubitke procenjuje na 750 miliona dolara godišnje.

Smatra se da je falsifikovanje marke i zaštitnog znaka najrasprostranjenije u zemljama: Južne Koreje, Tajvana, Singapura, Malezija, Indonezija, Filipini, Meksiko, Indija, Brazila. "Kraljevima piratstva" se smatraju Tajvan i Južna Koreja. Interesantno je šta su sve falsifikatori u stanju da urade kao što je čuvanje praznih flaša od skupocenog markiranog viskija poput "Hennessey" kako bi kasnije tu sipali viski lošijeg kvaliteta i prodavali po ceni afirmisane marke viskija i time sticali dobit. Mada su dve marke najugroženije od falsifikatora, iako troše čak preko milion dolara za zaštitu, ne mogu se u potpunosti zaštititi a to su: Levi's i Chanel.

### **4. Imidž zemlje porekla kao obeležje proizvoda MM-u**

Ako posmatramo iz poslovnog ugla, može se reći da osnovne dimenzije imidža porekla predstavljaju:

1. Inovativnost – korišćenjem novih tehnologija i inženjeringa,
2. Dizajn - spoljni izgled, boja stil, raznovrsnost,
3. Prestiž - status, ekskluzivnost, reputacija imena marke
4. Način rada ili proizvodna veština u zemlji koja se posmatra – trajnost, kvalitet proizvodnje, postojanost, zanatske i umetničke veštine.

Međuzavisnost između zemlje porekla i proizvoda postoji kada bitne osobine određene kategorije proizvoda predstavljaju i značajne asocijacije sa imidžom zemlje porekla. U slučaju kada takve veze nema tada je neutralan odnos između proizvoda i zemlje porekla.

Međuzavisnost između proizvoda i zemlje porekla postoji u slučaju kada se određena dimenzija pozitivnog imidža zemlje kao što su : prestiž, inovativnost, dizajn i proizvodne veštine, predstavljaju bitnu karakteristiku za ocenjivanje konkretne kategorije proizvoda.

Neutralnost odnosa između proizvoda i zemlje porekla postoji kada proizvodno marketinške dimenzije imidža zemlje porekla prestiž, dizajn, inovativnost, proizvodne veštine, ne predstavljaju bitne karakteristike za tržišnu ocenu proizvoda.

#### **4.1. Strategijske implikacije “made in” imidža na pozicioniranje proizvoda u MM-u**

Na osnovu analiza i konceptijskih okvira, mogu da se izvuku bitne poruke i strategijske implikacije za menadžment i menadžere koji su međunarodno orijentisani i dolazimo do zaključka da:

1. Kada postoji povoljan međuzavisan odnos između proizvoda i zemlje porekla, tada treba prilikom markiranja i pakovanja naglasiti efekat zemlje porekla, jer će potrošači reagovati pozitivno. npr. Japanski sat ili Nemački auto.
2. Kada je međuzavisan odnos zemlje porekla i proizvoda nepovoljan, preporuka je markiranje, pakovanje i obeležavanje proizvoda bez posebnog isticanja i naglašavanja “ made in “. Bilo bi u toj situaciji raditi u kooperaciji sa partnerom koji ima povoljan međuzavisan imidž.
3. Kada postoji povoljna neutralnost odnosa imidža odnosno dimenzije pozitivnog imidža zemlje porekla, nisu bitne karakteristike proizvoda, menadžment može da utiče na promenu značaja pojedinih dimenzija imidža.
4. Kada postoji nepovoljna neutralnost odnosa imidža, preporučuje se u potpunosti ignorisanje, u poslovnom i marketinškom smislu informacije o zemlji porekla, “made in“. Proizvođač treba tada da se koncentriše na sopstveni imidž i imidž svoga proizvoda u meri kojoj veruje u njegovu

tržišnu ubedljivost pri čemu treba da ignoriše i prikrije obeležje "made in".

## **4.2. Nacionalni stereotipi o imidžu zemlje porekla**

Rezultati dobijeni istraživanjem pokazuju da potrošači iz razvijenih zemalja, favorizuju lokalne proizvode u odnosu na uvozne. Prema tome da bi uvozni proizvodi u tim razvijenim tržišnim zemljama bili atraktivni za potrošače, oni moraju da budu superiornijeg kvaliteta i prihvatljivijih cena u odnosu na lokalne proizvode. Kada se posmatraju stereotipi o značaju zemlje porekla unutar grupacija razvijenih zemalja, nailazi se na značajnu pristrasnost i veću privrženost svojim proizvodima. Tako da se među prvih 20 marki u SAD nalaze marke koje su poreklom iz SAD. Isti slučaj je sa Japanom gde se pominju: Soni, Seiko, Tojota, Rols Rojs, i sl. A u Americi naravno da su to : Koka – Kola, Dizni, Pepsi – kola , Blek & Decker, Mek Donalds, i sl. U Francuskoj su zastupljene uglavnom marke iz visoke mode. U Nemačkoj su to naravno marke iz domena auto – industrije.

Kako bi se izašlo na inostrano tržište sa svojim proizvodom sagledavajući sve ovo to treba uraditi sa pozitivnim iskustvom protiv predrasuda. što znači da treba na promotivan način doživljavati ulaganje u formiranje novog iskustva potrošača na tržištu. Kako neposredno pozitivno iskustvo može da bude značajan pravac u razbijanju stereotipa i predrasuda, treba koristiti sve forme i oblike marketiranja a koje bi omogućile neposredno uveravanje potrošača u prihvatljivu cenu i dobar kvalitet date ponude, a to se može uraditi putem : prezentacija , seminara, besplatnih uzoraka , network marketinga i sl.

## **5. Pakovanja i obeležavanje proizvoda u MM – u**

### **5.1. Pakovanje proizvoda za spoljnu trgovinu**

Na pakovanje se nekada gledalo kao na sporedan, ili skundarni element, danas već to nije tako. U današnje vreme pakovanje predstavlja nešto mnogo više od omota proizvoda ili kartonske kutije ili ako su u pitanju velike distance to su kontejneri. Kompanije sada ulažu dosta novca radi pronalaska odgovarajućih pakovanja za svoje proizvode, što je naročito izraženo kada je u pitanju inostrano tržište, odnosno spoljna trgovina. Jer ono što uslovljava probleme kada je u pitanju međunarodni marketing se vezuje za to da ti proizvodi savlađuju i

brojne kulturne razlike, zatim savlađuju se veće geografske distance, suočavaju se sa različitim ekonomskim i tehnološkim standardima u svetu. Savremeno pakovanje ima dve važne funkcije a to su:

1. Zaštitna funkcija
2. Promotivna funkcija.

Obe funkcije su veoma bitne za uspešan marketing i pozicioniranje proizvoda u međunarodnim razmerama.

Zaštitna funkcija – Prilikom kreiranja adekvatnog pakovanja proizvoda, ozbiljno treba voditi računa o velikom broju mogućih zaštita, a koje se nameću u međunarodnom marketingu kao što su: temperaturne varijacije, zaštita od toplote, vlažnost, transport, sezonskih oscilacija, rizika skladištenja, štete prouzrokovane insektima i sl. Jer poznato je da izvozno pakovanje treba a i mora da obezbedi da proizvod stigne do tržišta odnosno do krajnjih korisnika kupaca, u stanju u kojem je napustilo izvoznikovu fabriku. Proizvod mora da bude isporučen ispravan, zaštićen od toplote, vlage i drugih klimatskih uslova koji bi istu mogli da oštete. Zato prilikom pakovanja treba voditi računa klimatskim uslovima jedne zemlje tj. izvoznice u drugu zemlju tj. zemlje koja uvozi jer se mogu desiti nepoklapanja klime, da je u jednoj zemlji vlažna klima a u drugoj suva te to može uticati na kvalitet proizvoda i tada je potrebna dodatno adekvatno pakovanje kako bi se sačuvao kvalitet proizvoda.

Postoje i robe koje tretiramo kao opasne robe, za čije pakovanje postoje u međunarodnoj poslovnoj praksi različiti propisi i kodovi koji se pored pakovanja odnose i na promet, transport i skladištenje te vrste robe. Svaki nivo pakovanja ovakve robe mora da sadrži jasno istaknute instrukcije u vezi sa rukovanjem, kao i tretiranje istih u slučaju da postoji moguća opasnost. Supstance i roba koju tretiramo kao opasne su: otrovi, eksploziv, gasovi, hemikalije, zapaljive tečnosti i čvrste supstance, radioaktivni materijal, korozivne materije i sl.

Promotivna funkcija – Krajnjem korisniku na stranom tržištu je neophodno omogućiti da on može precizno i nedvosmisleno, lako da identifikuje proizvod na osnovu pakovanja. Zato pod uspešim marketingom se podrazumeva i ponuda proizvoda krajnjim kupcima, ne samo u ispravnom stanju, već u prijatnoj i prepoznatljivoj formi. Promotivnom funkcijom pakovanja se ostvaruju željeni estetski efekti u različitim kulturama. Zato je i firma Avon koja je svoje proizvode pakovala u plastiku, kako bi izašla u susret Japanskim preferencijalima za lepim pakovanjem, počela svoje proizvode da pakuje u kristalne čaše.

Kako bi se donela odgovarajuća odluka o međunarodnom pakovanju proizvoda preduzeća bi trebala da usklade 4 različita interesa koja se prelamaju kod pakovanja a to su :

1. potrošači ,
2. špediteri ,
3. trgovci i
4. država.

U posebne odluke koje opredeljuju pakovanje se ubrajaju: veličina, oblik, boja, materijal, tekst. Veličina zavisi od standarda koji su važeći, nivoa platežne sposobnosti i strukture kanala prodaje. Boja i tekst pakovanja moraju biti integralni deo jedinstvene strategije promotivnog delovanja u međunarodnim razmerama. Materijal za pakovanje zavisi od: preferencija potrošača, vrste, veličine, vremenskih uslova kao i veličine i težine proizvoda, ekoloških standarda i vremena trajanja proizvoda. Npr. Švajcarci i Nemci majonez i senf preferiraju u tubama dok Amerikanci u teglama. Amerikanci pakuju pivo uglavnom u konzervama dok se u većini evropskih zemalja pivo pakuje u flašama.

Standardizacija ili prilagođavanje pakovanja. Pakovanje proizvoda između standardizacije i prilagođavanja je potrebno oprezno, planski i strategijski rešavati. Može se reći da je sa aspekta ekonomičnosti, standardizacija oblika, veličine i materijala po pitanju pakovanja poželjna. Što se tiče prilagođavanja tu dolazi do izražaja razlika između obaveznog i propisanog prilagođavanja, sa jedne strane a sa druge strane samoinicijativnog i konkurentskog prilagođavanja. Obavezno i nametnuto prilagođavanje je pod uticajem ekoloških zahteva, dok je samoinicijativno prilagođavanje pod uticajem kultura kao i tržišnih uslova.

## **5.2. Obeležavanje proizvoda za inostrano tržište**

Obeležavanje proizvoda predstavlja veoma bitan element po njegovo marketinško oblikovanje, a koje je uglavnom potrebno prilagođavati specifičnim zahtevima inostranih tržišta i u uslovima kada je sve druge aspekte moguće standardizovati i rešiti jedinstveno. Strategija obeležavanja ima dvojaku interaktivnu ulogu u okviru međunarodnog marketing miksa:

1. Producerski – rešava se kao integralni deo pakovanja proizvoda,



## 2. Funkcionalno – prevashodno rešava informativne i promotivne zahteve.

Veoma je bitno da firma zna šta hoće i da ima jasnu strategiju meĎunarodnog marketinga. Etiketiranje svojih proizvoda treba podrediti interesima stranih potrošaĉa i strane sredine, kao i prepoznatljivom, ĉeljenom identitetu firme ili marke proizvoda u najširim meĎunarodnim razmerama.

Postoje 4 faktora koji utiĉu na nivo i karakter koji je potreban kako bi se prilagodilo obeleĉavanje proizvoda u spoljnom marketingu to su : drĉavni propisi ; različite kulture ; namena proizvoda i informaciona tehnologija.

Drĉavni propisi. Drĉavni organi se ne mešaju mnogo u regulisanje spoljašnjeg izgleda i forme pakovanja, ali zato u većini zemalja propisuju naĉin na koji će se vršiti etiketiranje i informisanje potrošaĉa. Zakoni o etiketiranju i drĉavni zahtevi se po pojedinim zemljama dosta razlikuju, ali se uglavnom odnose na: teĉinu, zapaljivost, poreklo, opis sadrĉine ,naĉin upotrebe, rok upotrebe, ime proizvoĉaĉa, datum proizvodnje, specijalne informacije o nekim sastojcima, eventualnim opasnostima i skrivenim osobinama. Navedenim propisima pojedine drĉave ĉele da štite prevashodno domaće trĉište i potrošaĉe, ali ĉesto i interese domaćih proizvoĉaĉa.

Uticaj kulture na obeleĉavanje proizvoda prevashodno se ogleda preko : jezika koji se mora koristiti, korišćenja boja i simbolike pojedinih aplikacija u različitim sredinama kao i estetskih dimenzija. Uopšteno se insistira na korišćenju lokalnog jezika prilikom etiketiranja proizvoda, kao i kod pratećih informacija, a koje idu uz proizvod. Zato se na nekim proizvodima mogu naći dvojeziĉna etiketiranja, mada postoje i retke situacije gde priroda proizvoda dozvoljava korišćenje istog jezika svuda. Primer toga su Francuski parfemi i kozmetika koji su etiketirani na Francuskom jeziku i u zemljama gde se ne govori Francuski jezik. Dok ako je u pitanju prodaja nekog industrijskog proizvoda, on se moĉe neetikiran uskladištiti ali samo dok se ne sazna na koje trĉište će se otpremiti. Negde je dovoljna samo prepoznatljivost nekih proizvoda po njihovoj specifiĉnoj boji kao što je dobro poznata narandĉasto – bela boja kutije "Tide" deterĉenta. Odnos izmeĎu boje i teksta, pri pakovanju i obeleĉavanju proizvoda u nekim stranim kulturama moĉe biti različito rešavan i uspostavljen.

Priroda proizvoda utiĉe neposredno na strukturu i sadrĉaj informacija koje treba plasirati na samom pakovanju proizvoda, kao i

strukturu informacija koje treba da prate sam proizvod. Kod nekih proizvoda su neophodne i neke dodatne informacije kako bi se razumeo ispravan način njegovog korišćenja. Kada je u pitanju strani potrošač veoma je važno da mu se ponudi uputstvo koje će biti odgovarajuće i razumljivo, sa ciljem da se pokaže siguran ispravan način korišćenja proizvoda. Informacije o načinu korišćenja proizvoda mogu biti plasirane: tekstualno, kao posebno prateće uputstvo ili tekstualno na etiketu; i ilustrovano. Opsežne i posebne instrukcije o korišćenju, održavanju, čuvanju, kao i o sigurnosti prate proizvode elektro opreme.

Informaciona tehnologija ima vrlo dinamičan razvoj pri čemu istovremeno utiče i na najnovije tendencije obeležavanja i kompjuterskog praćenja pojedinih proizvoda. Tako da dolazi do pojave međunarodnih standarda i kodova koji se koriste pri obeležavanju proizvoda. Tako da se pojavio EAN sistem međunarodnog obeležavanja, negde početkom 80- tih godina, do danas taj sistem je opšte prihvaćen u svetu ima veliku međunarodnu reputaciju. EAN međunarodni sistem predstavlja numeričko označavanje artikla, ljudi, kompanija, lokacija, dokumenata, pogona, odeljenja. Roba koja nije označena EAN šifrom teško pronalazi put do inostranih partnera sa modernim i kompjuterizovanim sistemom poslovanja. Proizvodi koji su obeleženi ovim sistemom se mogu bilo gde u svetu identifikovati preko elektronske opreme, omogućuje se brz unos podataka i još mnogo toga.

## **6. Garancija i servis proizvoda u MM - u**

Značaj i uloga garancije. Garancija predstavlja pismenu izjavu proizvođača da će njegov proizvod da obavlja svoju osnovnu funkciju na očekivan i adekvatan način, ako se koristi po uputstvima koja su data. Garancija za proizvođača ima dvojaku ulogu: Zaštitnu i promotivnu. Ona može da zaštiti proizvođača od nerazumnih potrošačevih reklamacija i žalbi tako što će da ograniči odnosno precizno definiše krajnju njegovu obavezu. Sa druge strane garancija treba da bude uverljiva za kupca, jer ona može da bude faktor koji dotičnog kupca stimuliše kako bi on kupio određen proizvod.

Kako bi nam bio jasan značaj garancije, počmo od toga da kupac ne kupuje samo proizvod u fizičkom obliku. Očekivanja kupca odnosno potrošača su znatno šira kao i to da se čak vezuju za ceo period istog. Dodatne vrednosti kao i pogodnosti koje se nude uz fizički proizvod su ustvari veoma bitni faktori kako bi se prvo pridobio a zatim i zadržao krajnji potrošač. Jer je izvesno da će satisfakcija potrošača izostati ako proizvod ne ispuni njegova očekivanja. Kompanije koje su orjentisane na

inostrano tržište, se često nalaze u neravnopravnom položaju u odnosu na lokalne konkurente po pitanju politike garancije i servisiranja proizvoda. Zbog naglašene kulturne i geografske distance, lokalni potrošači traže ponekada od stranih firmi dodatne garancije, a radi obezbeđivanja očekivanog kvaliteta i neophodnog servisiranja proizvoda.

Garancijska politika u MM. Prilikom određivanja svoje garantne politike preduzeća koja su orjentisana na inostrana tržišta se suočavaju sa specifičnim problemima, jer je i ovde u pitanju nezaobilazna dilema standardizacije ili lokalizacije. Posmatrano tehnički i administrativno, jednostavnije bi bilo da se domaća garancija deklarise važećom u svetu dok lokalno tržište ima suprotan pristup, pri čemu je preduzeće prisiljeno da svoju garantnu politiku prilagodi specifičnostima pojedinih tržišta i zemalja. Ako je proizvod kupljen na jednom tržištu, a treba da bude servisirana na drugom, u tom slučaju je poželjno da garancija bude ista na oba tržišta. Ista garantna politika bi trebala da bude na za automobile, tržište EU. Zatim da bude uniformna i jedinstvena za : lekove, liftove, avione, odnosno za proizvode koji mogu biti opasni pri upotrebi. Dok sa druge strane se nalaze faktori koji uglavnom favorizuju prilagođavanje garancija proizvoda, kao što su : suočavanje sa različitim standardima i kontroli kvaliteta, nepostojanje međunarodne mreže servisnih odeljenja firme, suočavanje sa različitim načinima i uslovima korišćenja proizvoda i sl.

Faktori opredeljivanja. Preduzeća prilikom definisanja garantne proizvodne politike u međunarodnom marketingu, treba da sagleda sa pažnjom: strukturu i karakter međunarodne konkurencije; prirodu i osobenost tržišta; prirodu samog proizvoda, kao i posleprodajnu osposobljenost firme. Pored donošenja odluke o standardima, i za koji period će biti pokriveni garancijom, mora da se sagleda način i uslovi upotrebe proizvoda u različitim zemljama. Tako da tamo gde se proizvod više koristi i pri tom je izložen većem naporu, skraćuje se garantni period. Zatim u zemljama gde je napredak tehnologije nerazvijen, a standardi su ispod zapadnog nivoa, usled neadekvatnog održavanja opreme dolazi do čestog kvara iste. Takođe bitno je sagledavanje i uticaja lokalne konkurencije, pri čemu nije preporučljivo da se nude lošiji garantni uslovi od onih koji su važeći na lokalnom tržištu.

Servisiranje inostranih kupaca. Servisna politika. Za trajna potrošna dobra i proizvode koji su namenjeni industrijskom tržištu, servisna politika ima poseban značaj. Samo formulisanje servisne politike moralo bi da se uskladi sa deklarisanim uslovima garancije sa

jedne strane a sa druge strane mora da bude i prilagođeno konkretnim uslovima korišćenja proizvoda u različitim sredinama: osobenim klimatskim uslovima, intenzitetu njegovog korišćenja, kao i tehničkoj osposobljenosti onih koji taj isti proizvod koriste i sl. Inače, industrijski kupac je mnogo oprezniji i osetljiviji na mogućnost dobavljača po pitanju ponude odgovarajućeg servisa u slučaju kvara proizvoda. To proizlazi iz razloga što kod industrijskog proizvoda svaki kvar dovodi do velikih poremećaja a samim tim i do velikih ekonomskih gubitaka.

Servisna osposobljenost. Rešenje servisne osposobljenosti bi bilo idealno kada bi kompanije imale svoje servisere, one koji rade u tim kompanijama i koji su dobro obučeni. Međutim ovako nešto mogu priuštiti samo kompanije koje se nalaze na velikim tržištima, jer ipak ovakva vrsta pogodnosti stvara dodatne troškove. Tako da u češćim slučajevima, kada preduzeće ne može da obezbedi da ima svoj servis posle prodaje, problem rešava korišćenjem nezavisne servisne kompanije ili od lokalnog distributera. Prilikom izbora servisne organizacije traži se naravno da je ista osposobljena da u određenom vremenskom periodu i na adekvatan način usluži potrošače na svakom tržištu. Za preduzeća koja su otvorena ka međunarodnim tržištima, dodatno opterećuje problem osposobljavanja i obuke servisnog osoblja na stanom tržištu čije troškove snosi ono samo.

Program obuke servisera. Što se tiče obuke servisera u inostranstvu, ona se može ostvariti na tri načina. Jedan način je da firma poziva osoblje distributera odnosno specijalizovanog servisera na obuku u sopstvenu zemlju. Što kada je u pitanju složen program obuke i nije loše, jer je u tom slučaju poželjno da se obuka obavi u matičnom sedištu kompanije. Druga varijanta jeste da se obuka servisera obavlja na lokalnom, stranom tržištu odnosno kod neposrednih vršilaca servisa. Ova varijanta je efikasnija i ekonomičnija. Treći način jeste da se servisna obuka osoblja stranih distributera obavlja iz stalno lociranih centara obuke. Ovaj način uglavnom primenjuju multinacionalne kompanije, pri čemu u raznim delovima sveta formiraju specijalizovane i trajne centre obuke.

Obezbeđivanje rezervnih delova na inostranim tržištima je nerazdvojni deo servisiranja proizvoda u međunarodnom marketingu. Kupcima je jako bitno staviti do znanja na koji način mogu doći do rezervnih delova, pri čemu prednost na tržištu imaju one firme koje idu na sopstvenu podršku u odnosu na one koje koriste nezavisne distributere. Na izbor firme nastupa i poslovanja na stranom tržištu veliki uticaj ponekada ima i problem adekvatnog servisa i obezbeđivanje rezervnih delova. A inače svako preduzeće

mora da organizuje skladištenje rezervnih delova, kako bi oni bili dostupni tržištu. Mada postoje i mnogi problemi sa obezbećivanjem rezervnih delova kada je u pitanju marketing u spoljnoj trgovini. Prvo i prvo problem nastaje u proizvodnji različitih modela što takođe i prate različiti rezervni delovi za različit model. Zatim postoje problemi: prevoza, transportnih troškova, problemi sa rokom isporuke, neki proizvodi imaju ili jako skupe rezervne delove ili pak jako puno rezervnih delova i sl.. Ima dosta problema vezanih za nabavku rezervnih delova na inostranim tržištima, i nema odgovora koji bi mogli to da u potpunosti reše osim mogućnosti i snalažljivosti pojedinih kompanija. Tako da neke kompanije taj problem rešavaju na neke od sledećih načina : Sa svakom isporukom proizvoda distributeru, pošalju i paket rezervnih delova po sopstvenoj proceni koji će biti dovoljni da pokriju period garancije (General Electric); Ugovaranje preventivnog i kontinuiranog održavanja (Kompanija Otis Elevator, posećuje svoje udaljene kupce na tri meseca kako bi proverili istrošenost i opterećenost industrijskih proizvoda a na većim tržištima te posete su nedeljne) i sl..

Konkurentski značaj. Na servisne troškove treba gledati kao na investiciju u budućnost, a ne kao na nepovratne izdatke. Što su Japanci vrlo brzo i mudro shvatili te su se firme Toyota, Nissan, i Honda udružile sa Libijom kako bi osnovale prodavnice u 44 grada na Srednje istočnom tržištu . Treba shvatiti da uspešno rešavanje servisa kada je u pitanju marketing spoljne trgovine, predstavlja vrlo važno konkurentsko sredstvo, a koje se koristi kako bi se pridobili krajnji potrošači i korisnici a pored toga i kao dodatna mogućnost za zaradu, što su prethodno tri Japanske pomenute firme shvatile i primenile.

Ipak sve u svemu cilj jeste maksimalno zadovoljavanje potrošača, uz najniže troškove za međunarodno orjentisana preduzeća. Prema dosadašnjim iskustvima stoji da svako unaprećenje servisa povećava prodaju, i vodi uspostavljanju boljih neposrednijih odnosa sa krajnjim potrošačima.

## **7. Strategijsko upravljanje zajedničkim međunarodnim poslovima**

Zajednički međunarodni poslovi (International Joint Ventures, IJV) predstavljaju u kontekstu savremenog međunarodnog marketinga široko prihvaćenu i vrlo značajnu strategijsku opciju.

Međutim, različita i meritorna istraživanja funkcionisanja zajedničkih međunarodnih poslova pokazuju postojanje brojnih nedostataka i slabosti. Ovakve ocene funkcionisanja zajedničkih međunarodnih poslova su rezultat, pre svega, neodgovarajućih upravljačkih odluka u vezi sa glavnim fazama procesa strategijskog upravljanja međunarodnim zajedničkim poslovima. Određivanje interesa i potreba partnera za zajedničkim ulaganjem, identifikacija i selekcija potencijalnih partnera, ugovaranje različitih aspekata i izbor ulaganja i konačno, rukovođenje zajedničkim međunarodnim poslovima predstavljaju glavne elemente, ili faze procesa strategijskog upravljanja, koje se ovde razmatraju.

## **7.1. Definisane i klasifikacija IJV**

IJV je jedna od formi konkurentskih alijansi. Postoje i druge forme konkurentskih (strateških) alijansi, od jednostavnih ugovora o marketing saradnji, do složenijih formi, koje odražavaju veći stepen angažovanja partnera, kao što su licencni aranžmani, franšizing i joint ventures.

Strateška alijansa je relativno nov termin i odnosi se na organizacije koje međusobno sarađuju i udružuju se na osnovu zajedničkih potreba.

Kompanije ulaze u alijansu u cilju ostvarivanja konkurentске prednosti na međunarodnom tržištu, koja se zasniva na razmeni određenih vrednosti, koje te kompanije poseduju. Posedovanje znanja iz oblasti proizvoda/tržišta, pristup tržištu i kanalima distribucije, know-how proizvoda i procesa, posedovanje proizvodnih kapaciteta, sirovina i veština upravljanja, čini takve vrednosti, koje predstavljaju osnove za formiranje konkurentskih alijansi.

E. Murru i F. Maxson definišu stratešku alijansu kao koaliciju između dve ili više organizacija radi ostvarenja strateški značajnih ciljeva i zadataka koji su od zajedničke koristi. Ovi ciljevi i zadaci se mogu realizovati u ekonomskom ili političkom okruženju fleksibilni su u pogledu vremenskih rokova realizacije. Ostvarivanje koristi za sve ne podrazumeva jednakost koristi, već znači da sve strane u alijansi ostvaruju koristi od nje proporcionalno svojim ulaganjima.

IJV se definiše kao poseban pravni organizacioni entitet, koji reprezentuje dve ili više kompanija, sa glavnim rukovodstvom iz najmanje jedne kompanije osnivača, locirane izvan zemlje, u kojoj se obavlja aktivnost zajedničkog ulaganja.

IJV mogu biti klasifikovana prema dvema glavnim dimenzijama: karakter vlaništva i broj uključenih partnera.

Karakter vlasništva se odnosi na stepen učešća kapitala od strane partnera (equity i nonequity IJV). Equity IJV zahtevaju kapital od strane učesnika; nonequity IJV ne zahtevaju finansijsko angažovanje.

U načelu, equity joint ventures imaju tri forme: strana privatna ulaganja, manjinska ulaganja, asocijacije stranih ulagača (poznate kao paukove mreže).

Druga dimenzija se odnosi na broj partnera u IJV, koji mogu biti dve ili više kompanija. Studija Morris-a i Hergert-a (1987), pokazuje da je približno oko 80% IJV između dve kompanije, 9% između tri, i 5% između četiri kompanije.

Nonequity zajednička ulaganja (sporazumi o kooperaciji), se zasnivaju na razmeni određenih vrednosti učesnika. Tu spadaju sledeće forme: sporazumi o tehničkoj pomoći, franšizni ugovori, ugovori o izgradnji, marketingu itd., i ugovori o upravljanju.

## **7.2.Strategijsko upravljanje IJV**

Efektivno upravljanje IJV je proces, što pretpostavlja određeni redosled faza u njegovom sprovođenju: određivanje interesa partnera u zajedničkom ulaganju, identifikacija potencijalnih partnera, pregovaranje i selekcija ulaganja i konačno upravljanje samim ulaganjem.

I ne samo to, uspeh svake naredne faze zavisi od rezultata prethodne. Uspeh u sprovođenju modela upravljanja IJV, vrlo često znači ispuniti i naizgled nebitne zahteve koji se postavljaju u proceduri, kao što je, na primer, između ostalih, neophodnost uvažavanja kulturnih razlika između partnera.

Vrlo često se tokom sprovođenja procesa strategijskog upravljanja IJV događaju greške koje bi se mogle izbeći, ako bi rukovodioci pažljivije sagledavali zahteve za uspehom u svakoj fazi.

Greške se događaju, na primer, još u prvoj fazi procesa upravljanja, što se prenaglašavaju ekonomski i tehnološki faktori, što se predviđa dejstvo bandwagon efekta (kad i drugi rade to isto), što se IJV

posmatra kao izolovana opcija i što se isključivo fokus stavlja na finansijske implikacije od IJV.

### **7.3. Određivanje interesa partnera u IJV**

Organizacije ulaze u IJV da bi smanjile troškove svojih aktivnosti, da bi unapredile konkurentsku poziciju i da bi usvojile nova znanja.

Suštinsko pitanje jeste: pod kojim uslovima IJV predstavlja vrednu stratešku opciju za firmu? Rukovodstvo bi trebalo da razmotri četiri seta varijabli kada je u pitanju određivanje interesa organizacije u IJV:

- 1) Karakteristike konkurentskog okruženja
- 2) Organizacioni profil
- 3) Karakteristike samog ulaganja
- 4) Oportunistički troškovi.

Od svih karakteristika konkurentskog okruženja izdvojili bismo posebno uticaj tehnološkog faktora (u smislu tehnološke neizvesnosti), neizvesnost tražnje, postojeće ulazne barijere i neophodnost ostvarivanja ekonomije obima.

Sve su to faktori koji govore u prilog IJV, kao značajne strategijske opcije.

Činjenica je da se tokom razvoja povećava nivo neizvesnosti u vezi sa tehnologijom koja će se u toj grani koristiti, i firma mora pronaći načine da smanji rizik u vezi sa daljim tehnološkim razvojem. Ovo se posebno odnosi na telekomunikacije, informacionu tehnologiju i kosmičku industriju. Neizvesnost ovog tipa će se smanjiti i izborom partnera kroz IJV.

Neizvesnost u pogledu tražnje, a uz to se nadovezuju visoki proizvodni troškovi, je dodatni faktor koji bi uticao na povećanje rizika, kada bi u proizvodnju ušao jedan proizvođač sam. Tako se i neizvesnost u pogledu tražnje, značajno smanjuje kroz izbor partnera u IJV.

Organizacije se opredeljuju za IJV kao vrednu strategijsku opciju, između ostalog i da bi prevazilazile, ili eliminisale ulazna ograničenja, na koja bi inače naišle kada bi bile same. Na primer, danas postoje visoke barijere ulaska na tržište automobila u SAD, i da bi Francuska kompanija „Reno“, mogla da prevaziđe ove barijere, pronašla je partnera „American Motors Co“ (AMC), sa kojim je stupila u IJV „Reno“ je obezbeđivao AMC



sa know-how iz oblasti motora, a zauzvrat je dobijao pristup velikom američkom tržištu automobila.

Danas, mnoge kompanije u SAD traže partnere u Evropi da bi prevazilazile barijere tržišta, i da bi iskoristile mogućnosti koje im pruža jedinstveno evropsko tržište. Isti je slučaj i sa kompanijama iz Severne Amerike i Evrope, koje koriste strategiju IJV sa kompanijama iz Japana i Koreje, da bi prevazišle barijere ulaska na njihova tržišta.

Dve organizacione varijable su posebno značajne za oopredeljenje za IJV: internacionalno iskustvo i zrelost proizvoda.

Kompanije sa bogatim prethodnim internacionalnim iskustvom će, verovatno, na IJV gledati kao na vrlo vrednu strategijsku opciju. Istovremeno, to iskustvo im pomaže u selekciji partnera. Druga varijabla, zrelost proizvoda, igra važnu ulogu posebno kod kompanija koje proizvode jedan, ili par proizvoda. Ako je proizvod u fazi zrelosti, strategija IJV može obezbediti produžetak životnog ciklusa, kroz osvajanje novih tržišta. Međutim, sa današnjom rapidnom brzinom tehnoloških promena, čak i male kompanije, sa mladim proizvodima mogu imati koristi od prihvatanja ove strategije koja im omogućava dostupnost globalnih tržišta.

Analize konkurentskog okruženja i organizacionih varijabli su nekompletne bez sagledavanja karakteristika samog ulaganja. IJV je vredna strategijska opcija, posebno kada je potrebno podeliti visoke troškove, kada postoji visok rizik, kada je potrebno skratiti period tehnološkog razvoja i kada je potrebna intenzivna koordinacija u vezi sa realizacijom proizvoda. Na primer, u slučaju Airbus industrije, kompanije iz sedam evropskih zemalja su stvorile konzorcijum da bi proizvele nov, unapređen aircraft. Jasno je da z vezi te proizvodnje postoje visoki troškovi, visoki rizik i dug period tehnološkog razvoja. Uz sve to neophodna je intenzivna saradnja partnera.

## **8. Integralni marketing**

Kao što smo već ranije naveli, marketing kao poslovna funkcija treba da identifikuje, anticipira i zadovolji tražnju za proizvodima i uslugama koordiniranom akcijom sa drugim poslovnim funkcijama preduzeća. Ovo dalje podrazumeva:

- koordinaciji svih marketing aktivnosti u okviru marketinga kao poslovne funkcije,
- marketing kao poslovna funkcija mora biti koordinirana sa ostalim poslovnim

funkcijama u preduzeću,

- marketing kao poslovna funkcija mora da obezbedi potrebnu koordinaciju sa
- organizacijama i institucijama sredine, (kupcima, dobavljačima, kanalima prodaje, bankama, saobraćajnim organizacijama, osiguravajućim organizacijama, zavodima, institutima, biroima i agencijama koje obavljaju određene privredne aktivnosti i sl.)

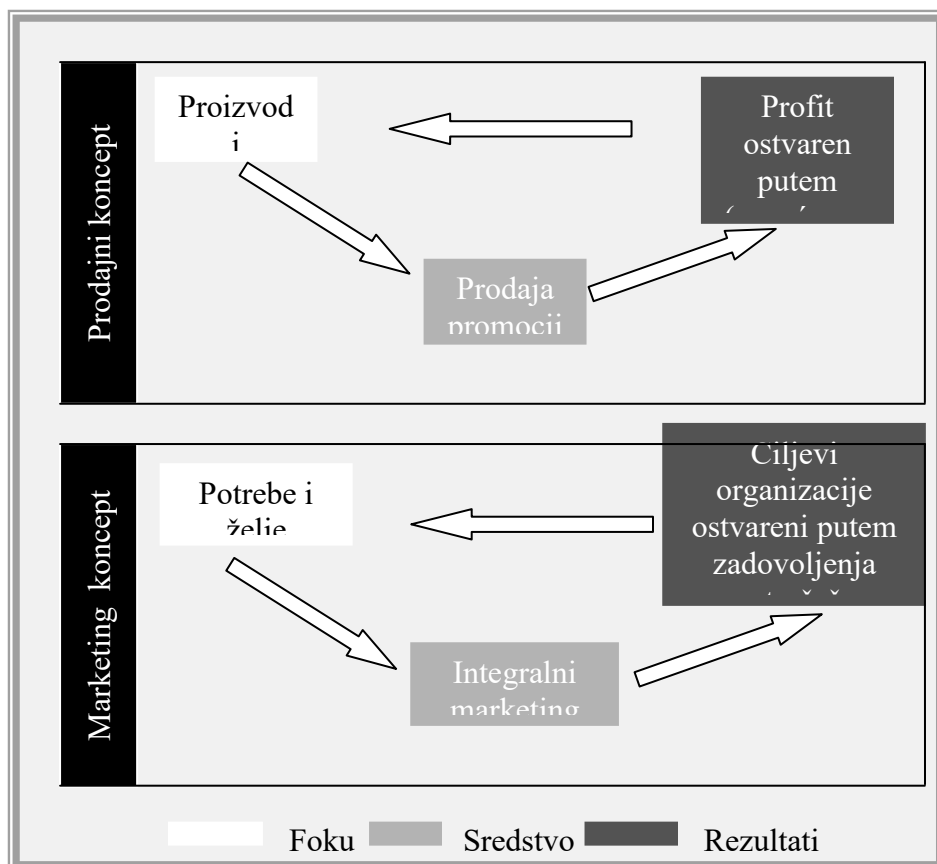
Integrirani marketing podrazumeva da sve poslovne funkcije u preduzeću treba da znaju da svaka njihova akcija ima uticaj na potrošače. Zbog toga je neminovno istaći da postoji značajna razlika između marketinga kao poslovne funkcije i marketing sektora kao organizacione jedinice koja u sebi uključuje i obuhvata određene marketing aktivnosti.

Praktična aktivnost integralnog marketinga je ta što ukazuje na neophodnost da marketing kao poslovna funkcija koordinirano sa drugim poslovnim funkcijama treba da poveća ukupnu aktivnost preduzeća sa zahtevima kupaca. U tome je uloga marketinga integrativna, on je most ili spona koja povezuje mogućnosti preduzeća sa zahtevima i potrebama potrošača, privrede i društva u proizvodima ili uslugama.

Da bi marketing kao poslovna funkcija mogao uspešno da obavi integrativnu ulogu, neophodno je, pre svega da se obezbedi koordinacija među aktivnostima marketinga. Ukoliko ne postoji koordiniranost marketing aktivnosti dovodi do disatisfakcije potrošača, a to se nepovoljno odražava na rezultate poslovanja i na poziciju preduzeća u privredi i društvu. Kada je jednom uspostavljena koordinacija svih marketing aktivnosti lakše je primeniti drugi aspekt koncepta integrisanog marketinga – koordinaciju sa ostalim poslovnim funkcijama da bi se obezbedio rast i razvoj preduzeća. Inače, koordinacija između poslovnih funkcija naziva se horizontalna koordinacija.

Horizontalna koordinacija treba da obezbedi prevazilaženje konflikata među poslovnim funkcijama, koji su prouzrokovani u osnovi različitim gledanjem na mesto i ulogu preduzeća u privredi, kao i na prioritet pojedinih faktora koji doprinose ukupnom poslovnom uspehu preduzeća. Takođe, integrativna uloga marketinga treba da omogući da se sve poslovne funkcije stave direktno u situaciju da svoju aktivnost ocenjuju sa aspekta koji su bliski marketingu – da je zadovoljenje potreba građana kao potrošača privrede i društva uz ostvarenje dobiti osnovni cilj poslovanja preduzeća.

Inače, što je sasvim razumljivo, postoje značajne razlike između prodajnog i marketing koncepta, kao što je reljefno prikazano na slici



### Razlika između prodajnog i marketing koncepta

Uloga i mesto marketinga u organizacionoj šemi preduzeća se menjala, tako da se marketing može naći u sledećim ulogama:

- 1) marketing kao jedna od nekoliko važnih poslovnih funkcija u preduzeću,
- 2) marketing kao važnija funkcija od drugih važnijih funkcija u preduzeću,
- 3) marketing kao glavna, središnja funkcija u preduzeću,
- 4) orijentacija na kupca u kojoj sve funkcije zajednički deluju, da bi se on shvatio, zadovoljio i uslužio,
- 5) potrebe kupaca se moraju ozbiljno shvatiti, pa se one uzimaju kao kontrolna funkcija, a marketing kao integrativna poslovna funkcija.

U proizvodno i prodajno orijentisanim preduzećima, kao i onima gde marketing koncept poslovanja nije sasvim sačuvan, zbog čega svaka poslovna funkcija, sektor ili služba razvija sopstvenu logiku rada, uglavnom dolazi do propusta u koordinaciji delovanja preduzeća.

Rukovodeći se ambicijama istraživača funkcija razvoja vodi računa, između ostalog, o razvoju proizvoda i tehnologije, o razradi i primeni procesa usvojenih u razvojnoj službi i sl. Istovremeno sektor nabavke bavi se uslovima nabavke materijala, kretanjem i strukturom troškova i mogućnostima delovanja na njihovo eventualno sniženje. Prodaja vodi računa o povećanju obima prodaje putem pojačane privredne propagande, na primer, proizvodna funkcija o iskorišćenju postojećih kapaciteta, a finansije o prilivu i odlivu novčanih sredstava i sl.

Ove pojedinačne, dezintegrirane logike datih funkcija utiču u manjoj ili većoj meri na potrošača. Savremena marketing koncepcija insistira na zameni, odnosno, integraciji tog mnoštva logika jednom jedinom, marketing logikom. Na taj način sve funkcije trebaju biti prestrukturirane i prvenstveno vođene bazičnom logikom, da imaju jednu ideju - misao vodilju, koja će stremiti zadovoljenju potreba potrošača. Prema ovoj koncepciji poslovanja i upravljanja, pred marketing se postavlja odgovornost, koja zahteva koordinaciju svih akcija preduzeća koje tangiraju potrošača.

Pomenute integracije određenih aktivnosti date su na sledeća tri nivoa:

- 1.prvi nivo se odnosi na međusobnu integraciju (koordinaciju i sinhronizaciju) marketinških funkcija, odnosno aktivnosti;
- 2.drugi nivo se odnosi na koordinaciju i sinhronizaciju marketinške funkcije s ostalim funkcijama (finansijskom, proizvodnom, kadrovskom i sl.) u preduzeću i
- 3.treći nivo, koji se odnosi na koordinaciju i sinhronizaciju svih funkcija preduzeća s elementima okruženja (posredstvom marketinških aktivnosti).

Praktična korist koncepta integralnog marketinga je u tome što ukazuje na neophodnost koordinacije marketinga kao poslovne funkcije s drugim poslovnim funkcijama, putem prilagođavanja celokupne aktivnosti preduzeća zahtevima kupaca. Pri tome je uloga marketinga integrativna, jer je to spona koja obezbeđuje usaglašavanje mogućnosti i potreba preduzeća s potrebama građana kao potrošača, privrede i društva. U funkciji blagovremenog prilagođavanja

promenama u privredi i društvu trebaju se naći sve aktivnosti i poslovne funkcije preduzeća kao celine i njegovih pojedinih delova. Koncept integralnog marketinga ne podrazumeva postojanje glavne (marketing) i sporednih (ostalih) poslovnih funkcija u preduzeću, već se marketing posmatra kao integrativna funkcija, koja usmerava aktivnosti preduzeća ka svrsi njegovog osnivanja i postojanja

# **XXI Organizovanje marketing aktivnosti**

## **1. Pristup organizovanju marketing aktivnosti**

Treba odmah napomenuti da ne postoji opšteprihvaćeno objašnjenje o evoluciji organizacione strukture preduzeća u savremenoj privredi. Normalno je, da sa promenom mesta i uloge preduzeća u privredi i društvu menja se i njegova organizaciona struktura. Takoće, preduzeće prilagođava svoju organizacionu strukturu načinu na koji obavlja svoju ulogu u zadovoljavanju potreba potrošača.

U preduzeću se mora vršiti podela rada, a što je uslovljeno slošenošću poslova i zadataka. Specijalizacija u obavljanju pojedinih poslova uopšte, a u marketingu posebno, doprinosi efikasnosti funkcionisanja preduzeća. Ali, sa podelom rada i specijalizacijom iskrsavaju određeni problemi koji se tiču organizovanja i objedinjavanja aktivnosti na izvršenju zajedničkih ciljeva.

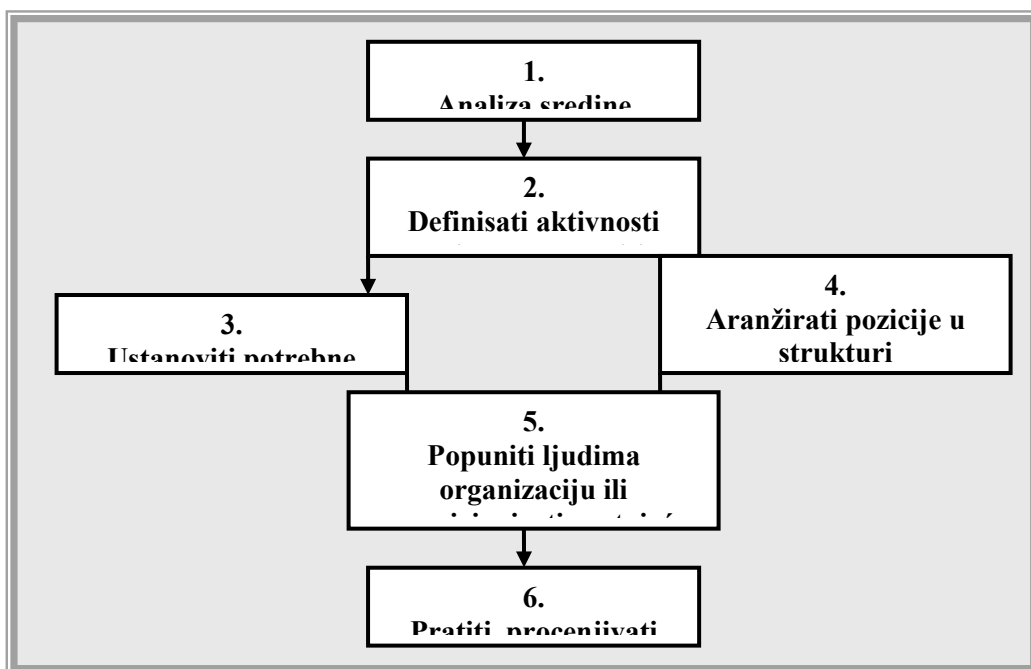
Marketing koncept stavlja akcenat u prvom redu na čoveka, a posle na sistem. Efikasnost organizacije preduzeća koje je usvojilo marketing koncept veoma je uslovljena prilagođavanjem posla i odgovornosti pojedincima koji obavljaju odgovarajuće poslove. S druge strane, organizovanje marketing sektora i njegovo integrisanje u organizacionu strukturu preduzeća je složen i kompleksan zadatak. Brojni faktori navode da preduzeće prelazi sa proizvodne na marketing orijentaciju.

Pri stvaranju adekvatne organizacije marketing sektora u preduzeću, neophodno je izvršiti analizu odgovarajućeg broja značajnih činilaca, polazeći od pretpostavke da je preduzeće prihvatilo marketing koncepciju. Delatnost preduzeća je jedan od bitnih faktora, kao i način povezivanja sa potrošačima i korisnicima usluga. Vrsta proizvoda i način povezivanja sa potrošačem posle čina kupoprodaje utiče na način postavljanja organizacije. Takoće, veličina tržišta – lokalno, nacionalno (celo), i međunarodno utiče na način poslovanja a time na organizaciju marketing sektora.

Kako je preduzeće u savremenoj privredi u stalnom procesu prilagođavanja, promene u pojedinim sektorima su češće. Zbog toga, mora se stalno preispitivati priroda marketing aktivnosti preduzeća, da bi se utvrdilo da li je pronađena adekvatna organizaciona struktura marketing sektora. Uvek postoji određeni

balans koji se javlja između promenjenih uslova u kojima se odvija marketing aktivnost i organizacionih promena u marketing sektoru. U slučaju, da organizacija marketing sektora bude kruto postavljena, mogla bi da bude prevaziđena promenama u uslovima odvijanja marketing aktivnosti. Pored uslova sredine i strategija rasta i razvoja preduzeća bitno utiče na organizacionu strukturu marketing sektora.

Marketing organizacija se stvara polazeći od tržišta ka preduzeću, a ne obrnuto, idući od preduzeća prema tržištu. Organizaciona struktura po svojoj formi i sadržini, treba da omogući definisanje formalne podele rada pri izvršavanju marketing aktivnosti, kao i da se identifikuju lica koja će obavljati te aktivnosti. Logičan redosled akcija pri planiranju organizacione strukture jeste da se počne od analize marketing sredine u kojoj se obavlja aktivnost preduzeća



Postoje brojni problemi koje treba rešiti pri prelasku od komercijalnog (prodajnog) do marketing sektora. Postavlja se pitanje nabavke, koja je komercijalni posao, ali se najčešće ne uključuje u marketing sektor. Zbog toga treba rešiti to pitanje, nabavna služba samostalna, u okviru proizvodnje, ili deo marketing sektora, ako su uzajamne kupovine i prodaje normalna pojava u preduzeću. Po

pravilu, kod većih preduzeća postoji niz razloga da nabavna služba bude poseban sektor, dok kod manjih njeno organizaciono povezivanje sa proizvodnjom je racionalno rešenje, posebno tamo gde je ona usko grlo aktivnosti preduzeća.

Prodaja odnosno prodajna operativa, uključujući određene poslove marketing logistike (skladištenje i transport) sačinjavaju okosnicu budućeg marketing sektora. Ukoliko se prodaji priključe istraživanje tržišta i promocija i stvori jedinstven sektor prema kupcima, najvažnija etapa u formiranju marketing sektora je obavljena. Ovom sektoru se mogu priključiti i aktivnosti koje su organizacione bile u drugim sektorima, kao što su: kreditiranje kupaca, servis, formiranje cena i sl.

Marketing sektor treba da bude prilagođen sredini, strategiji, dimenzijama i karakteristikama poslovne aktivnosti preduzeća. Uloga marketinga je značajna kako na nivou preduzeća kao celine, tako i na nivou pojedinih strategijskih poslovnih jedinica, ukoliko ih preduzeće ima. Napominjemo, da organizaciona jedinica za marketing na nivou preduzeća obavlja sve marketing aktivnosti, naročito savetodavne, a može i neke od operativnih, ne samo za preduzeće, već i za određene organizacione jedinice, ne upuštajući se ovom prilikom u stepen njihove samostalnosti u organizacionoj strukturi preduzeća.

## **2. Forme organizacije marketing aktivnosti**

U načelu, postoji veći broj formi organizacije marketing aktivnosti. Česta je pojava u praksi, da dva preduzeća koja pripadaju istoj grupaciji, a prihvatila su marketing koncepciju, imaju različitu formu marketing aktivnosti. Način organizovanja marketing sektora zavisi od ciljeva preduzeća, marketing ciljeva i opšteg pristupa organizovanju preduzeća kao celine.

Marketing menadžment zajedno sa menadžmentom preduzeća mora izabrati ono rešenje koje je u datim uslovima i situaciji najbolje, uzimajući u obzir tržište, poslove koje treba obaviti, ljude koje treba angažovati i njihovu stručnost, tehnologiju koja će se koristiti u obavljanju i drugi činioci internog i eksternog okruženja. Cilj ne treba da bude izgradnja krute organizacione strukture, već grupisanje marketing aktivnost na način koji će najbolje omogućiti ostvarenje postavljenih ciljeva preduzeća i marketinga.

U teoriji i praksi postoje različite forme organizovanosti

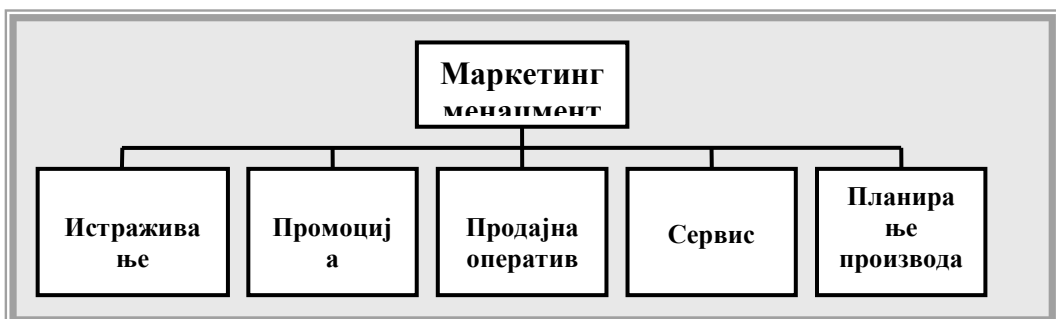


marketing aktivnosti. Od odnosa proizvod- tržište, u velikoj meri zavisi i forma organizacije marketinga. Među značajnim su sledeći modeli:

- funkcionalni model,
- model organizovanja marketinga po proizvodima,
- model organizovanja marketinga po kupcima,
- model po tržištima,
- kombinovani model( matrična odnosno mrež na organizacija) i
- korporativni model

Funkcionalni model organizovanja marketinga karakterističan je za preduzeća koja imaju homogeni proizvodni program. Proizvodi se realizuju na određenom tržištu, relativno malom broju kupaca i koriste iste kanale distribucije. Ovaj model primenjuju ona preduzeća koja spadaju u mala i srednja po veličini, određeni broj konzistentnih linija proizvoda, prostornu koncentraciju proizvodnih jedinica i poznate ciljne kupce.

Grupisanje svih marketing aktivnosti u jednu organizacionu celinu predstavlja polaznu osnovu ovog modela. U obavljanju poslova i stručnost zaposlenih, akcenat se stavlja na specijalizaciji. Sektorom rukovodi direktor koji objedinjuje sve funkcije neposrednim rukovođenjem. Ukupna aktivnost modela funkcionalne organizovanosti može se podeliti u dve grupe: na operativne i strategijske. U grupu operativnih poslova spadaju: prodaja, distribucija, privredna proganda, unapređenje prodaje, planiranje prodajnih cena, postprodajne usluge i nabavka. U strategijske poslove spadaju: istraživanje tržišta, idejni razvoj novih proizvoda i usluga, marketing informacioni sistem, planiranje marketinga, kontrola i revizija.



Prednosti funkcionalnog modela organizacije su što

omogućava kontrolu na vrhu, pridržava se načela stručne specijalizacije, pojednostavljuje obuku zaposlenih. Slabe strane ovog modela organizovanosti marketing aktivnosti su krutost organizacije i otežano prilagođavanje promenama u okruženju. Takođe, ovaj model dovodi do prekrivanja kako teritorije, tako i potrošača.

Proizvodni model organizovanja podrazumeva decentralizaciju pojedinih marketing funkcija na nivou strategijskih poslovnih jedinica (SPJ), odnosno prema proizvodima ili linijama proizvoda. Koncept organizacije po SPJ se koristi ukoliko je veliki broj proizvoda u proizvodnom programu koji su međusobno različiti, uz postojanje kako sličnosti, tako i različitosti tržišta i uz korišćenje više kanala distribucije. Koncept organizacije po proizvodima se koristi kada ima više proizvoda koji su međusobno slični, koji se prodaju na sličnim tržištima uz korišćenje jednog ili nekoliko kanala distribucije.

Preduzeća koja imaju diversifikovani proizvodni program, a spadaju u grupu velikih preduzeća, forma organizacije po SPJ daje veoma široke mogućnosti za rešenje organizacionih problema, ne samo marketing sektora već i njegovog integrisanja u strukturu preduzeća. Modeli ovakvog organizovanja marketinga su brojni. Forma može biti da svaka samostalna organizaciona jedinica preduzeća ima svoj marketing sektor.

Prednosti ovog modela organizovanosti marketinga je ta što se svaka SPJ fokusira na određeno ciljno tržište i jasna je podela odgovornosti za ostvarivanje strategija i programa marketing aktivnosti. Nedostatak je što su SPJ nedovoljne veličine, pa dolazi do dupliranja marketing napora, što se teško stvara kritična masa stručnosti u svakoj SPJ.

Jedan od oblika organizovanosti marketinga po proizvodima je tzv. Koncept menadžera proizvoda. Ustvari menadžer proizvoda se javlja u ulozi koordinatora marketing akcija u cilju efikasne prodaje proizvoda sa stručnjacima iz marketing, pa i drugih sektora (proizvodnje, finansije i sl. Menadžer prodaje mora da poznaje svoj proizvod, da saraduje sa dizajnerima i istraživačima, kako bi se zadovoljile potrebe potrošača.

Forma organizovanosti marketinga po kupcima ima u fokusu potrebe potrošača, i može se reći da je najdoslednija. Karakteristična je za velika preduzeća, dok se kod srednjih i malih

primenjuje samo delimično. Primena ovog modela organizovanosti marketinga od posebnog je značaja za preduzeća, koja u svojoj ponudi imaju kako proizvodna, tako i potrošna dobra, ili, proizvode prodaju veletrgovini, maloprodaji, a imaju i sopstvene maloprogajne objekte.

Prednost ove forme organizovanosti je što ona polazi od korisnika/kupca proizvoda prema preduzeću. Takođe, lakše se uočavaju problemi potrošača i uspostavlja komunikacija sa njima, te bi trebalo očekivati da se brže vrši prilagođavanje promenama poslovne sredine. Glavni nedostatak ove forme je da dovodi do prekrivanja prodajnog napora po teritoriji i time do povećanja troškova. S druge strane, razlike po kupcima nisu uvek takvog karaktera, niti njihove potrebe tog obima, da zahtevaju posebnu formu organizacije preduzeća.

Preduzeća koja opslužuju različite tržišne segmente i gde za svaki segment postoji potreba specifičnog pristupa marketing programa, mogu da primene model organizovanja marketinga po tržištima. Ova forma odgovara kada postoji određeni broj proizvoda između kojih može biti i sličnosti i razlika, koji su usmereni na različita tržišta uz korišćenje više kanala distribucije. Pristup treba da bude od korisnika proizvoda prema preduzeću, a ne obratno, da bi se našlo adekvatno rešenje.

Neka tržišta mogu biti dovoljna velika, različita i značajna za preduzeće, pa zahtevaju njegovu specijalizaciju, da bi se zadovoljile njihove potrebe. U slučaju da je preduzeće veliko, može se ići na formiranje odeljenja za marketing za svako tržište, sa napomenom da troškovi odeljenja ne budu visoki. Ukoliko su, pak, izdaci formiranih odeljenja visoki, može se primeniti nešto slično konceptu menadžera proizvoda - da se nađu ličnosti koje su odgovorne za svako tržište

Osnova matrične (mrežne) organizacije je kombinovanje funkcionalne organizacione strukture i predmetne organizacione strukture po proizvodima (po tržištima i/ili po kupcima). Ovaj model organizacije marketinga primenjuje se u preduzećima sa velikim brojem proizvoda.

I ovaj oblik organizovanosti marketinga pokazuje određene slabosti. Slabosti su sledeće: teškoće u jasnom definisanju i razdvajanju nadležnosti funkcionalnih i projektnih rukovodilaca i menadžera, što mora

se priznati dolazi do sukoba, naročito u pogledu raspolaganja finansijskim i ljudskim resursima. Naime, matrička organizacija traži usku saradnju i koordinaciju, česte sastanke i dogovore, a to oduzima dragocenog vremena, a dolazi i do povećanja troškova.

Da bi se navedeni problemi sveli na minimum, treba da se: odrede ciljevi organizacije na nivou funkcije i proizvoda, jasno definišu uloge, ovlašćenja i odgovornosti rukovodioca marketinga, tržišta i proizvoda. Isto tako, treba definisati informaciono-komunikacijske tokove i uspostaviti kontrolu troškova, vremena i kvaliteta obavljanja pojedinih aktivnosti marketinga.

Korporativni model organizacije marketinga ima primenu u preduzećima koja imaju diversifikovan marketing program. Za proizvodi koji se u osnovi razlikuju od ostalih, a obim proizvodnje je veliki, formiraju se posebna odeljenja za marketing koja samostalno obavljaju čitav niz marketing aktivnosti: edukacija direktora marketinga, prodaje, razvoja i promocije, njihovo upoznavanje sa stratejskim pravcima razvoja preduzeća i kampanja promocije.

U okviru korporativne organizacije marketinga, primenjuje se jedan od sledećih modela

- Model nekorporativnog marketinga (svaki sektor ima sopstveno marketing odeljenje),
- Model umereno korporativnog marketinga (preduzeće ima malu upravu za korporativni marketing koji obavlja svega nekoliko funkcija),
- Model jako korporativnog marketinga (preduzeće ima upravu za korporativni marketing, koja pored svoje koordinacione uloge, pruža različitim sektorima marketing usluge).

### **3. Nova uloga marketinga u preduzeće**

#### **3.1. Pojam savremenog marketinga**

Kao što smo već apsolvirali, izvorna reč marketing je izvedena od engleske reči market što znači tržište. Međutim, kao što smo videli, marketing je mnogo širi, sveobuhvatniji i kompleksniji pojam od tržišta.

- Marketing koncept poznat je u svetu kao jedan od razvojnog organizacionog oblika, koji je zamenio komercijalno-proizvodni pristup. Polazna osnova proizvodne orijentacije su interne mogućnosti i ocene, a razvoj se bazira na kvantitativnim aspektima prodaje i proizvodnje. Za razliku od ove, marketing orijentaciju sačinjavaju osnove: tržište, promene u okruženju, kao i poslovna i proizvodna sila preduzeća. Pored toga,

marketing se u praksi oslanja na određene metode i tehnike istraživanja, poseduje efikasan sistem informisanja i komuniciranja sa okruženjem i unutar samog preduzeća.

Najnovija istraživanja tražišta, koja su vršena, nedvosmisleno pokazuju da misao marketinga "mora" da preuzme ulogu vodilje, kako bi preduzeće uspešno provelo kroz zamke i tesnace potrošnje koji se stalno menjaju. Prihvatajući marketing koncept, preduzeće prihvata i novi stil rada, stvara nove obaveze, uvodi disciplinu u izvršenju plana i obavezuje na razvoj svestrane saradnje i koordinacije svih aktera u poslovnom procesu. Inače, sam proces uvođenja i prihvatanja marketing koncepta ne može se ostvariti u kratkom roku. Traži znanje i umeće, napor i razumevanje, kao i stvaranje potrebne klime i kulture.

Ako se pogleda novija literatura, često se susrećemo sa novim terminima, a naročito : poslovni marketing i društveni marketing.

Poslovni marketing se vezuje za materijalna dobra , odnosno proizvode i usluge koje su namenjene da bi se rešio neki ekonomski problem čoveka ili organizacije, dok je smisao društvenog marketinga prevashodno usmeren na rešavanje nekih neekonomskih problema društva vezanih za kvalitet i bezbednost življenja.

Društveni marketing u novijoj literaturi se tumači kao "produbljenje" ili "proširenje" marketing koncepta. Koncept društvenog marketinga pod nazivom "produbljenje" odnosi se na veće uvažavanje društvenih konsekvenci marketing odluka i akcija. Izraz koncepta društvenog marketinga "proširenje" vezuje se za mogućnost korišćenja marketinga u rešavanju nekih društvenih problema neekonomskog karaktera, odnosno primena marketing koncepta u neprofitnim organizacijama .

Inače, društveni značaj marketinga je složen, i obuhvata:

- naučno-istraživački pristup(strategijsko-planski) u rešavanju poslovnih i društvenih problema, u skladu sa promenama sredine na domaćem i inostranom prostoru,
- integracija proizvodnje i potrošnje, a ovo podrazumeva povezivanje delatnosti(horizontalno i vertikalno) u najširem reprodukcionom lancu,
- efikasno korišćenje svih resursa(uključujući: prirodne,tehničke, finansijske, i kadrovske=, radi povećanja dobrobiti društvene zajednice,
- povezivanje poslovnih subjekata na principu zajedničkih ulaganja, proizvoda i dobiti,
- poboljšanje kvaliteta potrošnje uz uvažavanje ekoloških principa, a samim tim i življenja uopšte.

U narednom periodu, marketing sa svojim osnovnim aktivnostima mora da doprinese rešavanju mnogih problema, ekonomske, društvene i ekološke tematike. Zbog toga marketing može da sa svojim instrumentima u preduzeću, identifikuje potrebe, zahteve i želje ciljnog segmenta, da ih zadovolji bolje od konkurencije, a to čini na taj način koji uvažava, kako dobrobit potrošača, tako i društva u celini.

Sve je prisutniji i aktuelan ekološki marketing. Ovaj marketing ima za primarni cilj da očuva životnu sredinu, pa posle dolazi profit. Ovaj vid marketinga se sve više razvija na planu recycling procesa, gde pripada ambalaža, neupotrebljivi i dotrajali proizvodi, transport, saobraćaj, itd. Kada se vrši planiranje lokacije za izgradnju industrijskih postrojenja i drugih industrijskih objekata mora biti obrazloženo marketinškim istraživanjima ekosistema, zatim problem otpadaka i sirovina i način njihovog recikliranja mora biti rešen. Ekološki marketing u novu poziciju dovodi čitavu poslovnu koncepciju i orijentaciju preduzeća, privredu i društvo uopšte.

"Intelektualni" marketing podrazumeva stvaranje i prodaju informacija. Ne odnosi se na materijalna dobra, već za nove vrednosti za ljude i društva. On obuhvata čitav proces, od stvaranja i prikupljanja, preko obrade, čuvanja i distribucije informacija do edukativnog marketinga.

#### **4. Nova uloga marketinga**

Promene koje su se desile u okruženju (kako u lokalnim, tako i u svetskim okvirima), uticale su da se koncept marketinga sve više "proširuje" i "produbljuje". Promene idu tako daleko, da je i definicija marketinga pretrpela određene izmene. Istakli smo ranije, da je marketing definisan kao poslovna funkcija koja ima za cilj što bolje zadovoljenje potreba, želja i traženje kupaca/potrošača, uz ostvarenje profita za preduzeće. U sadašnjem vremenu, marketing dobija nova obeležja i dimenzije, pa se definiše kao "proces obezbeđenja optimalnog nivoa zadovoljenja potrošača, uz ostvarenje optimalnog profita za preduzeće i optimalnog finansijskog i radnog zadovoljstva za sve zaposlene u preduzeću (stvaranje sistema vrednosti za zaposlene), sve to bez oštećenja fizičkog i socijalnog okruženja".

Bitna razlika između ranije i sadašnje definicije marketinga, je sve veći naglasak na društvenoj dimenziji i jačanju društvene

odgovornosti preduzeća u fizičkom i socijalnom okruženju. U budućnosti, određeni problemi će bitno uticati na pravac razvoja marketinga. Prema Stanton-u, dole navedeni problemi, imajuće u budućnosti značaj uticaj na pravac razvoja marketinga:

- problem društvene odgovornosti preduzeća sve će više jačati,
- konzumerizam imaće sve više uticaja,
- značaj zaštite okoline, i s tim u vezi potreba regulisanja ove materije zakonom,
- problem ograničavanja raspoloživih resursasve će se više zaoštravati, što će izazvati porast cena,
- tehnološki razvoj, iako igra veliku ulogu i dalje, u budućnosti neće biti u stanju da reši nagomilane probleme pred kojima se nalaze preduzeće i društvo u celini,
- intervencija države će imati sve više uticaja, posebno u zaštiti čovekove okoline, i
- cene će nastaviti sa blagim rastom, a ekonomski rast biće sporiji.

U vezi dalje uloge marketinga, postoji mišljenje Kotlera, koji predlaže koncept tzv. "prosvećenog" marketinga, a njegovi principi su sledeći:

- orijentacija ka kupcima/potrošačima, (marketing mora da uvažava sliku tržišta i sveta koji imaju pred očima kupac/potrošač),
- inovativnost (marketing mora stalno da nudi nove superiornije načine za rešavanje problema potrošača i društva),
- vrednost (da se vodi računa o stvaranju vrednosti za potrošača, umesto pukog nadmetanja pri stvaranju lojalnosti potrošača),
- društveno-ekonomska misija (da proizvođač svoju misiju definiše u širim društvenim relacijama) i
- društvena dimenzija (uvažavanje potrošačevih želja, kupovne mogućnosti i društvenog blagostanja).

## 4.1. Dalji razvoj marketinga

Nameće se pitanje u vezi sa prethodnim izlaganjem: Kako će se marketing razvijati u godinama koje su pred nama? Koje i kakve promene su verovatne u filozofiji marketinga, odnosno u strategijskom i organizacionim komponentama sa kojima će se menadžeri susretati? Da bi se dao zadovoljavajući odgovor, neophodno je prethodno da se osvrnemo na promene koje će zahvatiti marketing okolinu, i kakve će reperkusije i implikacije imati marketing sredina na marketing strategiju i organizaciju.

Na sadašnjim globalnim tržištima, gde je prisutna konkurencija, potrošači mogu da biraju od koga će kupovati i koje proizvode će kupovati. Potrošačima se nude raznovrsni proizvodi od strane međunarodnih kompanija. U izobilju ponuda, potrošači kupuju proizvode od kompanija, za koje drže da nude najbolju vrednost. U skladu sa tim, kupčeva ideja vodilja u budućnosti bila bi stvaranje superiornije vrednosti i ponude po konkurentnim cenama. Zbog toga je zadatak menadžera marketinga da uz ponudu superiornije vrednosti, organizuje i solidnije puteve za zadovoljavanje potreba potrošača.

Stvaranje superiornije vrednosti je rezultat i drugih poslovnih funkcija, naročito se izdvajaju inovacije u poslovanju, kao što su: informaciona tehnologija, automatska razmena podataka, razvoj proizvoda, kvalitet i odgovornost. Zbog toga, pred marketingom se postavljaju krupni i značajni zadaci. On mora da ima integrativnu ulogu koja treba da poveže sve druge aktivnosti u procesu stvaranja vrednosti za potrošača i formisanja adekvatnih marketing strategija.

Prihvatanje adekvatnih marketing strategija je samo prvi deo posla koji treba uraditi. Potrebno je u toj konstalaciji snaga obezbediti, makar još dva uslova. Prvi uslov se odnosi na motivisanost i prosvećenost ljudi ostvarenju postavljenih ciljeva. Drugi uslov obuhvata znanje i veština da se stvori superiorna vrednost. Da bi se napredni uslovi zadovoljili, preduzeća kod zaposlenih razvijaju specijalne tehničke i veštine marketinga, da bi se na taj način omogućilo da se stvaraju proizvodi/usluge, izvanrednog kvaliteta i vrednosti. Ukoliko preduzeće na investira u kadrove, ne upućuje ih na edukativne seminare i programe treninga, da ih osposobi za postizanje performansi vrhunskog kvaliteta, kao i o razvijanju ideja o stvaranju imidža svetskog glasa i renomea, teško će prihvaćene strategije i taktike dati željene rezultate. Solidno i uspešno vođeno preduzeće, pokreće akcije kod zaposlenih i uverava ih da svako mora da zna svoj posao, da svoje radne zadatke ispunjava na vreme, i da je zadovoljan i ponosan što ga obavlja.

Značajnije i najvažnije promene koje se dešavaju i koje će se i dalje dešavati jesu promene u poslovnom ambijentu i okruženju – sredini.

Istraživanje okruženja. Svako preduzeće ako drži do sebe mora da prati promene i da ih istražuje. Putem praćenja preduzeće identifikuje one koje mogu biti od velike koristi, ili pak stvoriti određene probleme. U zavisnosti od promena, menadžment mora da prilagođava svoje strategije i organizacije. Ukoliko je preduzeće inferiorno u praćenju



promena, moć e mu se desiti da izgubi korak sa glavnim konkurentima (ne upuštajući se ovom prilikom da li se radi o nacionalnom, meĎunarodnom ili lokalnom), jer moć e doći do pojava nove tehnologije, pa će novi konkurenti na efikasniji naćin zadovoljiti potrebe trćišta.

Istraćivanje promena na trćištu. Sva dećavanja na trćištu, preduzeće mora da ih brzo i efikasno ugraĎuje u svoje proizvode. Danas savremeno poslovno okrućenje se odlikuje "mekim" nacionalnim granicama, globalizacija poslovanja, naćina razmišljanja, jednom rećju menjanje filozofije ťivota i rada. Budući da su zahtevi trćišta sve oštriji, a ovi se zahtevi mogu ispuniti samo stalnom inovacijom proizvoda i usluga, praćenje tehnoloških dostignuća, odnosno biti korak isped svojih konkurenata.

Širenje potreba potrošaća. Potrebe potrošaća se stalno šire i evoluiraju. Neki proizvodi koji se danas smatraju posebnim i retkim, veoma brzo ulaze u svakodnevnu upotrebu.

Informaciona tehnologija i marketing. Ukoliko proces poslovanja preduzeća teći da bude efikasan, neophodno je da preduzeće bude tako opremljeno, da postoji automatsko praćenje kretanja robe u otpremi i nabavci, transposrtu i špediciji, kao i automatsko regulisanje dugovanja i potraćivanja. Poznato je da navedena podrućja pokriva veoma uspešno sistem elektronske razmene podataka EDI (Elektronic Data Interchange). Elektronska razmena podataka predstavlja budućnost savremenog marketinga i poslovanja u uslovima globalnih meĎunarodnih ekonomskih odnosa. Uvoćenje automatizacije u administriranju zahteva drugaćiju organizacionu formu prodajnih i nabavnih funkcija. (na primer, just-in-time, nabavka, prodaja bez skladištenja – direktno kupcu, prodaja na daljinu – teleselling), marketinga (telemarketing – poslovni dogovor preko raćunarskih medija bez direktnog kontakta i sl.

Povećanje znaćaja mikro trćišta. Globalizacija koja je zahvatila sve pore privrede, nije mimoišla ni trćište. Globalizacija trćišta doprinela je da su proizvoćaći i kupci izgubili nacionalna obelećja, a granice proizvodnje i plasmana nestale. Kupci su širom sveta globalno postali slićni, sa malim razlikama koje su obelećje mikro trćišta. Preduzeća koja su u stanju da uoćavaju razlike i karakteristike pojedinih mikro trćišta postaju veoma fleksibilna.

Sofisticirani ukus potrošaća. S obzirom na rastuću ponudu, ne samo u kvantitativnom, nego i u kvalitativnom pogledu, oćekivanja potrošaća stalno rastu. Pored kvantiteta i kvaliteta proizvoda, proizvoćać mora da prući i izvanrednu uslugu. Mnoštvo proizvoda koji se nude na

tržištu, uticao je na promena ukusa potrošača. Njegov ukus u pogledu proizvoda i usluga postao je visoko sofisticiran.

Obezbeđenje izuzetnih usluga. Značaj usluga sve više raste. U interesu preduzeća je da pored kvalitetnog proizvoda pruži i odgovarajuću uslugu. Ona nastoje da sistem ponude kompletiraju dodavanjem tzv. serduct programa – sprega usluga (service) i proizvoda (product).

Pooštavanje konkurencije. Konkurencija postaje sve oštija u dobrom delu industrije.

Brzi protok informacija, proizvodnja kvalitetnih proizvoda, usvajanje stila i mode koju tržište traži, niski troškovi distribucije i sl. samo su neki od preduslova za postizanje konkurentne pozicije u budućnosti.

Trend globalizacije. Svako tržište je zahvaćeno globalizacijom. Globalizacija tržišta je veoma otvorena i konkurentna. Ono je tržište slobodnog protoka informacija i prisustva velikog broja tržišnih subjekata, čiji obim i raznovrsnost ponude proizvoda i usluga nadmažuje tražnju.

Interdisciplinarnost marketinga. U svom dosadašnjem razvoju, marketing se oslanjao na dostignuća drugih naučnih disciplina. Te discipline imaju za predmet proučavanja ekonomske i poslovne probleme čoveka i njegov način življenja. Marketing je koristio metode i tehnike iz drugih naučnih disciplina. Postoji mišljenje " da se marketing u svom razvoju oslanjao na četiri grupe disciplina." U prvu grupu spadaju one koju su direktno povezane sa marketingom (mikroekonomija, upravljanje, teorija organizacije, finansije i računovodstvo). Drugu grupu sačinjavaju discipline koje se bave ponašanjem ljudi (psihologija, sociologija). Treću grupu čine discipline koje imaju za cilj proučavanje širih društvenih problema (filozofija, političke nauke, makroekonomija). I, na samom kraju, četvrtu grupu čine tehničke discipline (matematika, statistika, operaciona istraživanja, informacioni sistemi, računari i sl.).

Naučne discipline koje se bave proučavanjem ponašanja pojedinaca ili grupe kao potrošača i kupaca na tržištu su od posebnog značaja za marketing. Napominjemo, da se značaj izvodi iz same suštine marketinga kao poslovne koncepcije, čiji je osnovni cilj zadovoljavanje potreba potrošača, organizacija i društva uz ostvarenje odgovarajuće dobiti.

## **XII Marketing u trgovini**

### **1. Marketing u trgovini**

Rastuće značenje u pojedinim sektorima trgovine dovelo je i do specijalizacije marketinga u trgovini (marketing trgovine na veliko, marketing maloprodaje, marketing pojedinih oblika poslovnih jedinica i sl.). međutim, neophodnost marketinga trgovine (posebno maloprodaje) najbolje se može uočiti ako se analizira pojedina nacionalna privreda i odnosi između proizvodnih preduzeća i trgovinskih preduzeća u njoj. Tako, npr. u Nemačkoj se pojam marketing trgovine pojavio početkom sedamdesetih godina. Objašnjenje za pojavu marketinga trgovine omogućuje se analizom tri tipična modela odnosa u marketingu između industrijskih (proizvodnih) i trgovinskih (posebno maloprodajnih) preduzeća u zapadnonemačkoj privredi, odnosno analizom novih funkcija trgovine.

U prvom modelu, u distribuciji ne postoji institucijska trgovina, pa sam proizvođač obavlja trgovinske funkcije (funkcijska trgovina). Tada je marketing proizvođača istovremeno i marketing funkcijske trgovine. Vodi ga, dakle, proizvođač kao što vodi i fizičku distribuciju funkcijske trgovine. Taj se model može naći na području usluga (osiguranja, štedionica za gradnju kuća i dr.).

U drugom modelu postoji institucijska trgovina, ali ona ima samo zadatak fizičke distribucije, te je ovde marketing proizvođača istovremeno i marketing funkcijske trgovine, jer institucijska trgovina u suštini ne vodi samostalni marketing. Radi se o „pretprodatim“ robama, tj. o robama koje su već prodane sledećem posredniku u kanalu distribucije. Primeri su ugovorni trgovci proizvođača automobila, a model se može odnositi i na klasične artikle s markom iz vremena sitne, raspršene maloprodaje koja zbog svoje slabe pregovaračke moći ne može voditi svoj marketing. No, i u tom modelu trgovina može ispunjavati određen marketinški zadatak, jer snosi rizik za lokaciju, za deo asortimana i sl.

U trećem modelu trgovinsko preduzeće potpuno preuzima marketinške zadatke. Tada je marketing funkcijske trgovine istovremeno i institucijski i dobija nove kvalitete. Marketing trgovine sada postaje samostalan, usmeren na asortiman (a industrijski je marketing usmeren na proizvod). Značenje maloprodaje u razvijenoj tržišnoj privredi menja se u smislu nastajanja tog modela.

Preduslovi za postojanje marketinga institucijske trgovine nisu samo u snazi trgovinskih preduzeća na tržištu nabavke i na tržištu prodaje (kada je došlo do jačeg ispoljavanja zakonitosti koncentracije u maloprodaji), nego i u njenoj spremnosti za preuzimanje rizika, za sticanje poverenja proizvođača, za bolje informisanje proizvođača o stanju na prodajnim tržištima i sl. Zbog toga se razvijaju i nove funkcije trgovine povezane sa njenim marketingom.

Dakle, odnos između marketinga i trgovine (u kojoj maloprodaja ima veliko značenje) može se posmatrati u smislu:

- da trgovina provodi samo marketing proizvođača
- da trgovina provodi samo svoj marketing (marketing trgovine)
- da trgovina i proizvodnja provode zajedno tzv. vertikalni marketing.

Da bi trgovina mogla provoditi svoj marketing, potrebno je postojanje velikih maloprodajnih preduzeća i/ili koncentracijskih tvorevina i visok stepen razvijenosti privrede i društva uopšte („društvo izobilja“), inače maloprodaja provodi marketing proizvođača. Takva razmišljanja o potrebi postojanja samo marketinga proizvođača postoje još uvek kod nas, jer se polazi od dominacije proizvodnog privrednog subjekta u kanalu distribucije.

## **2. Nove funkcije trgovine**

Pojavu novih funkcija trgovine možemo objasniti na modelima u razvoju Nemačke. Ti modeli su sledeći:

- period oskudice (1945-1950. godine),
- period ekspanzije (1950. do početka sedamdesetih godina),
- period izobilja (od početka sedamdesetih godina do danas).

Marketinška se koncepcija poslovanja uvodi u fazi ekspanzije i ima sledeće osobine:

- prodaju se proizvodi kojima se zadovoljavaju poznate potrebe,
- za opstanak maloprodavaca on ne mora svoje konkurente istisnuti s tržišta,
- u maloprodaji se još rešavaju problemi nedostatka kapaciteta (prodajne površine) i racionalizuje područje fizičke distribucije,

- marketinškim se funkcijama, uglavnom, rešavaju troškovne prednosti.

U tom su periodu maloprodajna preduzeća još relativno mala i do izražaja dolazi marketing proizvođača.

Fazu izobilja karakteriše sledeće:

- dolazi do prekapacitiranosti u proizvodnji i maloprodaji,
- uz zadovoljavanje fizičkih potreba sve se više zadovoljavaju i psihičke, dnevne potrebe,
- tržišta su prezasićena robama za zadovoljavanje poznatih potreba,
- marketingom treba pobuditi i potpuno nove potrebe,
- rast preduzeća može se osigurati još jedino inovacijama,
- rizici preduzeća rastu zbog visokih ulaganja s jedne strane i velike osetljivosti potrošača i velike pravne zaštite zaposlenih s druge strane,
- zbog prekapacitiranosti prodajnih površina dolazi do nemilosrdne konkurencije te se konkurentne prednosti postižu ne samo na temelju prednosti u troškovima, nego i na temelju inovacija i boljih ideja,
- ekspanzija maloprodajnog preduzeća moguća je jedino još istiskivanjem konkurenata
- na postojećim prodajnim površinama odvija se tzv. kvalitativna ekspanzija: njihovo bolje iskorišćenje, usavršavanje politike asortimana, dalje racionalizovanje robnih tokova, uvođenje trgovinskih marki i sl.

U fazi izobilja marketing maloprodaje ima i makroekonomski smisao. Zbog mnoštva novih proizvoda koji se pojavljuju na tržištu politika asortimana maloprodajnog preduzeća ima izuzetnu važnost, jer je potrebno stalno preispitivanje asortimana, uvođenje novih proizvoda i izbacivanje starih.

Dakle, u fazi izobilja marketing maloprodaje koji je usmeren na ceo asortiman prodaje postaje regulator marketinga proizvođača, usmeren na pojedini proizvod. Zbog toga se javljaju nove trgovinske funkcije: trgovinska funkcija „filtriranja“ asortimana i trgovinska funkcija predizbora (za potrošača). Trgovina, dakle, ne može prihvatiti neopravdano proširivanje asortimana.

Navedene nove funkcije trgovine potrebne su i zbog drugih razloga kao što su:

- sve teže nalaženje prostora za povećanje prodajnih površina,
- visoke cene zemljišta,
- oštra konkurencija, zbog čega prodajne površine treba da se bolje iskoriste itd.

graničavanje širenja asortimana nadomešta se njegovom fluktuacijom, tj. sve češćim promenama (smanjuje se standardni asortiman i više prostora ostavlja inovacijama).

Takvim svojim marketingom maloprodaja sprečava suvišnu borbu proizvođača za tržište uslovno i time utiče na smanjivanje njihovih izdataka za marketing. Ona, isto tako, sprečava poplavu velikog broja artikala, suvišnih artikala, sličnih artikala, imitacija. Ublažavanjem „gubitaka od trenja“ koji inače nastaju na temelju konkurencije, te sprečavanje podizanja cena na temelju kratkotrajnih konjunktturnih kretanja (vlastitom politikom cena), maloprodaja (ponovo) pozitivno utiče na tradicionalnost cele privrede, a posebno robne distribucije.

Samostalni trgovinski marketing (a u njemu i marketing maloprodaje) objasnio je H. J. Theis i to:

- rastuće kompleksnosti tržišta,
- zaoštavanje konkurencije na visini trgovine,
- promene u odnosima snaga između industrije i trgovine,
- razlika u ciljevima između marketinga proizvođača i marketinga trgovine,
- razlika između usluga industrije i trgovine,
- razlika u strategiji segmentacije,
- razlika u blizini tržišta.

Spomenuti autor istakao je da se, za razliku od marketinga proizvođača, marketing trgovine ne orijentiše na proizvod nego na preduzeće. U fokusu marketinga trgovine nisu pojedini artikli nego celokupna trgovinska usluga.

## XIII MARKETING U SAOBRAĆAJU

Broj vozila je sve veći i prosto je tivot nezamisliv bez njih. Zbog sve gušćeg saobraćaja, što prouzrokuje velike i česte gužve, javljaju se zastoji i kašnjenja prevoznika. To mođe jako loše da utiće na poslovanje i ugled koji je kompanija stekla. Marketing, u saradnji sa organizacionim sektorom, se trudi da do takvih stvari ne dođe, ili ako već dođe do takvih propusta, da se njihovo negativno dejstvo umanjí.

Saobraćaj je delatnost koja se bavi prevozom robe i ljudi. Vrlo je znaćajan za društveni i privredni razvoj, jer je on taj koji povezuje proizvodnju (ponudu) i potrošnju (tražnju). Transportna preduzeća sve više pribegavju marketingu, jer je konkurencija na tržíštu sve jaća i veća.

Saobraćaj mođe mo deliti na:

- Automobilski (teretni i putnićki)
- Ťeleznićki
- Vodni (rećni, jezerski, morski)
- Vazdušni

Odluka o naćinu prevoza (transporta) je u zavisnosti od dućine puta, kao i vremena koje klijent teli da provede u putu. Sve više se ljudi odlućuju za vazdušni prevoz zbog mnogih pogodnosti koje avio-kompanije nude i prućaju u toku leta, kao i zbog vremena provedenog u putu.

Glavni elementi marketing miksa u saobraćaju su:

- Usluga
- Cena
- Promocija
- Distribucija

Nijedan od ovih elemenata ne mođe biti odvojen od drugih, već uz pomoć njihove kombinacije postiđe se »pun pogodak«. Naprimer, ako je usluga prevozne (transportne) kompanije loša, ljudi će je izbegavati, bezobzira na nisku tj. prihvatljivu cenu, jer postoji i nešto bitnije, vrednije od para.

Ono što će pozitivno uticati na poslovanje prevoznika je:

- Brzina prevoza – bezobzira da li se vrši prevoz ljudi ili robe, zahtevi klijenata su takvi da se prevoz obavi za što kraći vremenski rok. To nije više hir, već je to nešto što nemeće današnji tempo života. Brzina prevoza zavisi od tehničkih karakteristika vozila.

- Regularnost prevozne usluge – pod ovim se podrazumeva da se putnički prevoznici pridržavaju rasporeda koji su napravili tj. da polasci i dolasci budu u tačno naglašeno vreme. Na ovo klijenti, koji koriste njihove usluge, dosta obraćaju pažnju. To je ono što će poštovati. U suprotnom, ljudi će se preorijentisati na korišćenje usluga nekih drugih prevoznika. Najprostije rečeno, pridržavanje utvrđenog rasporeda vožnje od strane prevoznika, rezultiraće dobro poslovanje i dobit. U slučaju neke izmene, firma je dužna da blagovremeno obavesti putnike.

- Pristupačnost prevoza – pod ovim se podrazumeva da su putnicima u svako doba dostupne informacije o rasporedu vožnje, o ceni, o načinu kupovine karte (ako je upitanju putnički prevoz). Isti je slučaj i sa transportnim preduzećem. Ovde veliku ulogu igra usluga i ljubaznost (spremnost na saradnju) zaposlenih. Što se tiče cene, ona mora da bude prihvatljiva (pristupačna) korisnicima.

- Udobnost i komfor – pošto je prevoz robe i putnika specifična delatnost, cena ne igra presudnu ulogu kao u većini slučajeva, već u kakvim uslovima se transport robe ili prevoz ljudi odvija. Kada je u pitanju prevoz robe, transportna sredstva moraju da ispunjavaju određene uslove zbog osetljivosti robe tj. moraju upotpunosti da odgovaraju robi. Kada je u pitanju prevoz ljudi, tu se obraća pažnja da li su unutrašnji uslovi odgovarajući u odnosu na vremenske prilike (godišnje doba) koje vladaju. Tu se gleda da li prevozna sredstva poseduju klimu, grejanje, ventilaciju. Jako je bitna i udobnost sedišta. Mnoge prevozne kompanije pružaju i korišćenje sredstava zabavnog karaktera (TV, radio, internet...) u cilju što udobnijeg putovanja. Neki imaju obezbeđenu hranu i piće u toku puta. Ovo je stavka na čije usavršavanje ulažu sve kompanije, jer baš na ovim stvarima mogu steći prednost u odnosu na konkurenciju.

Putem posmatranja potrebe saobraćajnih usluga, može se videti nivo razvoja privrednog i društvenog standarda.



## XIV MARKETING U BANKARSTVU

»Banke su samostalne, profitno orijentisane finansijske institucije koje se bave prikupljanjem slobodnih novčanih sredstava i njihovim plasmanom kao i uslugama posrednim finansijskim poslovima.«

Marketing je počeo da se primenjuje u bankarstvu tek kada je njihovo poslovanje postalo samostalno.

Ovde je jako bitna sama ljubaznost i efikasnost zaposlenih, jer ljudi ne vole da provode vreme čekajući u redovima i ne prihvataju objašnjenja zbog komplikovane procedure prilikom podizanja gotovine, raznih uplata itd. Iz svega izloženog sledi da marketing služba ulaže napor u sledeće stvari:

- Povećanju ljubaznosti i uslužnosti zaposlenog osoblja – ljubaznost je ono što stvara zadovoljne komitente banaka, jer je učtivost ono što može privući ljude.
- Smanjenju složenosti procedure – procedure i papirologija je ono što svakom čoveku unosi nervozu, jer one vremenski dugo traju. Njihovim pojednostavljivanjem banka stiče pozitivne poene. Nije bitno samo vremensko skraćivanje, već i razumljivost te procedure običnom čoveku.
- Povećanja broja raspoloživih šalter-rskih radnika – ovo je jako bitno, jer se putem povećanja broja šaltera, smanjuje mogućnost stvaranja nepotrebnih redova i gužvi.
- Povećanog korišćenja računara – primenom računara vremenski se ubrzava celokupno poslovanje banke. Zahvaljujući njima, dostupne su sve neophodne informacije.

Ovo je relativno mlada poslovna filozofija koja nailazi na sve veći broj pristalica i u našoj zemlji.

## XV MARKETING U TURIZMU

Turizam je, za mnoge zemlje, najbitnija privredna grana, jer im omogućava razvoj. Putem turizma omogućava se priliv strane valute, što je bitan faktor za mnoge zemlje. Primer tome je naša zemlja kojoj je strani kapital neophodan, kako za celokupan razvoj zemlje uopšte, tako i za vraćanje duga.

Usluge koje turizam može pružiti mogu biti :

- Osnovne (prevoz, smeštaj, ishrana)
- Dopunske (zabava, rekreacija, izleti...)

Razvoj turizma se obezbeđuje putem raznih promocija. Jedan vid promocije može biti pozivanje raznih uglednih ljudi (iz sveta filma, biznisa, politike, kulture...) da budu gosti neke zemlje. Ovo je vrlo dobar marketinški potez, jer će gosti po povratku u svoju zemlju izneti ocene i utiske svom narodu. Psiha čoveka je takva da će pre poverovati nekom svom, nego inostranim turističkim propagandama.

Poželjno je da se u goste pozivaju i inostrani novinari koji mogu izneti svoje stavove putem štampe i televizije. Mnogo je bolje kada ljudi iznose svoja pozitivna iskustva, nego kada sama firma ih reklamira, iznosi.

Na poboljšanje turizma može se uticati i putem izvoza i to pogotovu kada je u pitanju izvoz zdrave hrane, vode, jer ljudi i dalje su željni neke zdrave, mirne, čiste »oaze«. Ljudi su željni mira zbog brzog tempa života.

## XVI MARKETING U SPORTU

Sport je nešto što svi vole. Ustvari to je najvažnija sporedna stvar u životu. Služi za rekreaciju i razonodu, a posle drugog svetskog rata je postala i profesija. Sport pruža veliku mogućnost u pogledu biznisa.

Sportisti su javne, medijske ličnosti koje se, pored sportom, bave i reklamiranjem određenih proizvoda tj. učestvuju u marketingu. Mnogim proizvodima je skočila prodaja zahvaljujući angažovanju poznatih sportista. Mnogi od njih imaju i proizvode koji nose njihovo ime (svoju robnu marku) ili su na određeni vremenski period njihov zaštitni znak.

### 1. Odlučivanje u marketingu sporta

Sport je takva disciplina gde je ishod nepredvidljiv i na koju donosioci odluka nemaju uticaj. Ovo je malo nezgodno jer su velike pare u opticaju kada je u pitanju sport.

Donosioci odluka u sportskom marketingu mora voditi računa o sledećim stvarima:

- Koncentrisanju pažnje na određenu tržišnu mestu
- Diferenciranju svog proizvoda od konkurentskih
- Primenjivanju konzistentnog strateškog planiranja
- Istraživanju tržišnih okolnosti
- Fleksibilnoj organizaciji aktivnosti
- Uvažavanju vizije i vođenju

Marketing igra značajnu ulogu prilikom velikih, značajnih sportskih takmičenja i to tipa prvenstva na evropskom i svetskom nivou u bilo kojim sportskim disciplinama. Jedna od najvećih manifestacija su Olimpijade. Tada dolazi do izražaja i marketing turizma i saobraćaja. Tom prilikom, donosioci odluka dužni su da:

- Informišu posetioce o nastupajućim sportskim aktivnostima – tačne i pravovremene informacije pružaju mogućnost posetiocima da izaberu koje discipline žele da prate, u koje vreme se daju, kojim danima itd.

- Obezbede dostupnost sportskih takmičenja – ovde je bitan faktor saobraćaj tj. da li je obezbeđen prevoz posetioca i koji je to prevoz u pitanju. Ovo sam istakla zato što je lokacija bitan faktor konkurentnosti.
- Obezbede podršku turističkih usluga – bitno je obezbediti smeštaj ili prenoćište domaćim i inostranim posetiocima (hotel, restoran, kafe itd.). Tu se naravno vrši nadmetanje u pogledu obezbeđivanja što boljih uslova smeštaja.

## 2. Cena i promocija u sportu

Cena igra veliku ulogu u pogledu selektivne tražnje tržišta sporta. Na njeno formiranje utiče nekoliko faktora, i to:

- Značaj sportske priredbe – cena neće biti ista za neku manju sportsko takmičenje kao za npr. Olimpijadu. Cena dosta zavisi i od sporta čije se prvenstvo odigrava npr. cena će biti veća za fudbalsko prvenstvo nego za rukometno.
- Popularnost ekipe koja igra ili pojedinaca – cena fudbalske utakmice koja se odigrava između Partizana i Crvene zvezde je veća od cene utakmice koja se odigrava između nekih provincijskih klubova. Ponekad cena zavisi i od pojedinaca npr. biće veća ako igra Ronaldo itd.
- Kombinacija cene i promocije – što su tereni opremljeniji to će posećenost biti bolja bezobzira na vremenske uslove. Ovo je jako bitno kada je upitanju produžavanje sportske sezone (ako postoje pokriveni sportski tereni).

## XVII Kritike marketinga

Jasno je da marketing pored svoje poslovne dimenzije ima i društvenu dimenziju. One su međusobno uslovljene. Moderni poslovni marketing je konsekvencija društvenog pogleda na marketing, pošto uključuje odnose razmene pojedinaca i organizacija. Dakle, suština marketinga je u transakcijama odnosno u razmeni usmerenoj ka zadovoljavanju ljudskih potreba i želja.

Sa društveno-ekonomskog stanovišta privrednog sistema u kome marketing ima značajnu ulogu, marketing se može ocenjivati sa stanovišta doprinosa kontinuiteta odvijanju procesa društvene reprodukcije, sa stanovišta identifikacije, anticipiranja i zadovoljenja traženje i sa stanovišta adekvatne usmerenosti ka zadovoljavanju identifikovanih potreba građana potrebnim vrednostima. Kritika marketinga društveno-ekonomskog procesa se svodi na kritiku kanala prodaje proizvoda, cene i promocije.

Proizvod kao instrument marketing miksa upućuje na brojne primedbe koje se svode na samu funkcionalnost proizvoda i neadekvatni dizajn koji ima nepovoljnosti na konsekvence potrošača. Pod uticajem ovih faktora potrošači se dovode u poziciju da kupuju nove modele, ali ne uvek i kvalitetnije proizvode.

Osnovna kritika cena je da su one neopravdano visoke i da proizvođači kroz tu višu cenu prevaljuju svoju neefikasnost na potrošača.

U pogledu promocije karakteristične su kritike koje se svode na slabu informisanost, da mnogo košta, da manipuliše potrošačima, da stvara potrošačku groznicu, da širi neukus, da stimuliše prihvatanje lažnih vrednosti. Smatra se da privredna propaganda deluje ubeđivački i podsvesno, da potrošači ne mogu da se efikasno odupru. Isto tako se smatra da privredna propaganda stimuliše kupovinu više nego što kupci mogu ili više nego što im treba, čime se potrošačima donekle ograničava suverenitet. Poseban problem privredne propagande su informacije koje ona treba da obezbedi kupcu u vezi racionalnog izbora sa aspekta netačnosti i neadekvatnosti. Ako su one netačne i neadekvatne, onda se tako u stvari obmanjuje kupac. Međutim, smatra se da potrošač i ne pamti baš sve propagandne poruke, već samo one koje su za njega esencijalne. Potrošač lakše donosi odluke o kupovini u relativno oskudnijim uslovima izbora, nego kada je u mogućnosti da ima širok izbor i veće finansijske mogućnosti kupovine. U ovom slučaju potrošaču

je daleko više potrebna bolja informacija da bi mogao da donese odgovarajuću odluku. Za efektivno poslovanje preduzeća od velike je važnosti da preduzeće informiše kupce o svojim proizvodima. Informacije sve više koštaju i potreban je značajan napor preduzeća da ih obezbedi svojim kupcima. Očekivanja potrošača su često veća od onog što preduzeće realno ili što se smatra da je realno da u pogledu informacija treba da obezbedi. Tako dolazi do tzv. informacionog nesklada sa naglaskom na jednosmernost sistema komuniciranja preduzeća sa potrošačima. Zato je neophodno da preduzeće posveti veću pažnju potrebama koje proizvod treba da zadovolji, ako i na očekivanja potrošača od kupovine tog proizvoda.

## XVIII Greške marketinga

Obično se na greškama uči, neki ih ne priznaju, a treći ih zanemaruju i kada ih učine, ne priznaju da postoje. Slično se dešava i u marketingu, ali i u životu.

Praksa pokazuje da je lako centrirati pažnju na sebe, ali to ne donosi korist. Sve što radimo u običnom životu, pa i u marketingu radimo da bi opstali ili obezbedili bolje uslove za život i rad. Marketari moraju znati da će se prodati mnogo više proizvoda ukoliko marketar svoju pažnju usmeri na kupca, a ne na sebe.

Što više znamo o kupcima, lakše je formulirati strategiju za pridobijanje i ubeđenje da je naš proizvod pravo rešenje za njih. Marketing služba mora da shvati da ljudi kupuju zato što imaju potrebe, nikad samo zbog kupovine.

Menadžeri i marketari moraju poznavati prednosti i specifikacije proizvoda koje prodaju. Ako oni ne uoče prednosti, kako će to uraditi potencijalni kupac. Karakteristike su u proizvodu, povlastice su namenjene potencijalnim kupcima.

Kupac je jedino zainteresovan za beneficije, koje im donosi naš u odnosu na proizvod konkurencije. Kupac je drugim rečima zainteresovan za naš proizvod zbog problema koji će rešiti i ni zbog čega drugog.

Velika je greška što se ogromna finansijska sredstva troše na promocijnim pošiljkama pre nego što je:

- sposobna da ponudi i probudi interesovanje kupca za proizvod,
- sposobnost da priušti sebi taj proizvod,
- postojanje bilo kakve potrebe za tim proizvodom, posebno u budućnosti.

Znamo da se nikada neće kupiti neki proizvod od neke kompanije bez obzira što ima sjajnu ponudu i prezentaciju, ako se ne pripremi potencijalni kupac.

Prodaja na pijacama i vašarima je uspešna ali ipak široko neshvaćeno sredstvo marketinga. Da bi kupac obratio pažnju na proizvod koga marketari prodaju, mora se ofanzivno saopštiti šta ih košta ignorisanje naših poruka. Ovo može biti uračeno kroz glavnu i sporednu poruku.

Veoma često menadžeri i marketing stručnjaci upadaju u veoma proste zamke. Treba pogledati svoj marketinški materijal, kao što je logotip adrese, svoje jače performanse. Za kupca nije toliko važno kakav je logotip prodavca ili koliko dobro misli o našem preduzeću. Sve u svemu kupac misli, to je njegov problem i kako da ga određenim proizvodom reši na najpovoljniji način. Zato svaki marketinški potez treba početi udarnom izjavom koja će zadržati pažnju određenih slušalaca.

Verovatno da će nužnje garancije doneti i veću prodaju, mogu biti često i problematično. Nužnje garancije za kvalitet kupce neće zadovoljiti. Oni bi radije vratili proizvod i zahtevali drugi primerak istog proizvoda. To je rizik, ali najveći rizik je ne rizikovati.



## LITERATURA

*Abramović B. (2005) – „MARKETING“ DRUGO IZDANJE; CEKOM BOOKS, FAKULTET ZA MENADŽMENT Novi Sad*

*Vasiljević S. (1995) – MARKETING PRINCIPI; PROMETEJ Novi Sad  
Golušin M. – „BENČMARKING“*

*Vasiljev S., Marketing, Singidunum, Beograd, 2004.*

*Dobrodolac R.(1995) – „MLM KA USPEHU“; FINESSA*

*Dulanović D., Ontrej J.- „MENADŽMENT STRUKTURA I FUNKCIJE“*

*Ziglar Z. ( 2005) – „VIDIMO SE NA VRHU“, MONO &MANA*

*Ziglar Z. ( 2006) – „UMETNOST PRODAJE“, FINESSA, Beograd*

*Filipović V. (1998) – MARKETING I TRŽIŠTE; GRAFOSLIOG Beograd*

*Filipović V., Kostić M. (1999) – „MARKETING MENADŽMENT“; FON-  
MENADŽMENT Beograd*

*Hopkins T. (2005)- „VODIČ DO SAVRŠENSTVA U PRODAJI“, MOST  
Beograd*

*Ljuboja S. (2006)- „MALE TAJNE MREŽNOG MARKETINGA“, MOST*

*Ljuboja S. (2004)-„OD STRAHA DO USPEHA U MREŽNOM  
MARKETINGU“ MOST*

*Kotler P., Amstrong (2001) – PRINCIPLES OF MARKETING; 9 th  
EDITION, PRETINCE HALL, INC*

*Kotler Ph., Marketing Management, Prentice Hall International Inc. Upper  
Sadle River, New Jersey, 1997*

*.Kotler Ph., Principles of Marketing, Prentice Hall International,New  
Jersey, 1986.*

*Kotler Ph., Megamarketing, Harvard Busines Review, mart-april, Boston,  
1986.*

*Kotler Ph., Reconceptualizing Marketing, European Management Journal, 4/1994.*

*Kelly E.J., Marketing and Funktions, Englewood Cliffes, New Jersey, 1965*

*Martinović C., Nićin N. (1995) – „MENADŽMENT DANAS“ ULIXES  
Novi Sad*

*Martinović S., Nićin N. (1995) – „SVET TIMOVA“ ULIXES Novi Sad*

*Milanović-Golubović V. (2004) – „MARKETING - MENADŽMENT“;  
MEGRATREND UNIVERZITET PRIMENJENIH NAUKA  
Beograd*

*Milislavjević M.(2000) – „MARKETING“; SAVREMENA  
ADNINISTRACIJA Beograd*

*Milislavjević M., Maričić B., Gligorijević M. (2006) – „OSNOVI  
MARKETINGA“ ; EKONOMSKI FAKULTET Beograd*

*Mikić A. – „UMETNOST KOMUNICIRANJA“, NIC Užice*

*Novaković Raičić B. (2008) – „MARKETING- PUT KOJIM TREBA IĆI“;  
PRIVREDNA AKADEMIJA Novi Sad*

*Prokopović B. (2006) – „OSNOVI MARKETINGA“; PROINKOM Beograd*

*Radosavljević T. (2006) – „MARKETING“; PRIVREDNA AKADEMIJA  
Novi Sad*

*Rakita B.(2001)- „MEĐUNARODNI MARKETING“; EKONOMSKI  
FAKULTET, Beograd*

*Sajfert Z., Adamović T. – „Menadžment benchmarking proces“*

*Senić R., Marketing menadžment, Ekonomski fakultet, Kragujevac,  
1999.*

*Hopkins T. (2005)-„KAKO OVLADATI VEŠTINOM PRODAJE“, MOST-  
FINESSA Beograd*

*Trejsi B.(2003)- „VEŠTINA PRODAJE“, FINESSA Beograd*

*Trejsi B.(2006)- „ZARADITE VIŠE, NAPREDUJTE BRŽE“, FINESSA  
Beograd*

*Trejsi B.(2005)- „ZLATNA PRAVILA USPEHA“, FINESSA Beograd*

CIP - Каталогизација у публикацији  
Народна и универзитетска библиотека  
Републике Српске, Бања Лука

658.8(075.8)

НИЋИН, Невенка

Marketing / Nevenka Nićin. - 1. izd. - Brčko  
: Evropski Univerzitet Brčko distrikta, 2012  
(Banja Luka : Markos). - 241 str. : graf. prikazi  
; 25 cm

Tiraž 200. - Napomene i bibliografske reference uz  
tekst. - Bibliografija: str. 239-241.

ISBN 978-99955-750-5-2

COBISS.BH-ID 3355160