

6. Glava MARKETING MIKS

6.1. Marketing miks

Marketing miks predstavlja kombinaciju kontrolisanih instrumenata marketinga kojima se koristi poslovna organizacija kako bi postigla očekivani nivo prodaje na ciljnom tržištu. Marketing miks se koristi u strategijske svrhe da se obezbedi pravi proizvod sa pravom cenom na pravom mestu u pravo vreme i sa pravom promocijom, a sa ciljem da se uveća profit i ostvare bolji rezultati od konkurencije.

Najčešća klasifikacija elemenata marketing miksa je **4P**:

- Proizvod (Product);
- Prodajna cena (Price);
- Distribucija i prodaja (Place);
- Promocija (Promotion).

Savremene definicije marketinga su doprinele da pored 4 osnovna instrumenta postoje i **3C**:

- Obezbeđenje dugoročnih interesa potrošača (Consumerism);
- Kontrola i racionalno korišćenje resursa (Control);
- Očuvanje okoline (Conservation).

U skorije vreme, marketing autori su proširili **4P** i kod organizacija u uslužnim delatnostima na **7P** sledećim elementima :

- Ljudi (People);
- Proces pružanja usluga (Proces);
- Fizička sredina u okviru koje se usluga pruža (Physical evidence).

Pored klasičnih 4P marketing miksa, u praksi se uglavnom vrši kombinacija više instrumenata (pakovanje kod potrošnih dobara može biti važna i za kupca a i može se koristiti za promociju). Optimalan miks marketinga obuhvata kreativno usklađivanje dodatnih postupaka ili elemenata, tako da proizvod ili usluga budu tržištu ponuđeni pod najpovoljnijim uslovima, radi postizanja ciljeva organizacije. Kombinacija instrumenata marketing miksa uslovljena je karakterom proizvoda/usluga i situacija na tržištu. Miks marketinga ima 2 osnovne grupe zadataka: komunikacijske i operativne.

Komunikacijski zadaci imaju za cilj da stvore takve uslove da proizvod na tržištu sretne kupca. Proizvod treba učiniti dostupnim kupcima i treba kod kupca izazvati želju da kupi taj proizvod.

Operativni zadaci imaju za cilj da stvore uslove da dodje do razmene, odnosno transakcije. Kombinacijom instrumenata marketing miksa treba otkloniti eventualna ograničenja. Krajnji rezultat zajedničkog delovanja komunikacijskih i operativnih zadataka je postignut ako kupci pod najpovoljnijim uslovima dođu do potrebnog proizvoda, a preduzeće ostvari odgovarajući profit. Komunikacijski i operativni zadaci moraju biti međusobno konzistentni. Zajedno su usmereni u 3 glavna pravca, ka :

- Upoznavanju kupca sa proizvodom
- Stvaranju želje kod kupca da kupi proizvod
- Održavanju ravnoteže između proizvodnje i plasmana

6.2. Proizvod kao instrument marketing miksa

Proizvod je jedan od instrumenata marketing miksa preko koga preduzeće usklađuje svoje mogućnosti sa potrebama i zahtevima potrošača. Nastaje kao rezultat napora svih zaposlenih u preduzeću da se odgovori zahtevima i potrebama tržišta. Proizvod je materijalizovan rezultat ljudskog rada koji se može ponuditi na tržištu, radi zadovoljenja potreba i želja kupaca. Zadovoljavanjem tih potreba i želja, preduzeće ostvaruje svoje ciljeve na tržištu. Stoga je posebno važno da svako preduzeće posveti posebnu pažnju svojim proizvodima. Preduzeće mora da proizvodi ono što maksimalno zadovoljava potrebe kupaca. Bitno je da se u kreiranju i proizvodnji proizvoda polazi od potreba i zahteva potrošača. Pri tome, treba imati u vidu da se u uslovima veoma brzih promena na tržištu, potrebe i zahtevi stalno menjaju, te proizvod mora stalno da se usavršava i inovira. Karakteristike proizvoda su :

- Fizičke karakteristike - vezuju se za oblik postojanja
- Funkcionalne karakteristike - podrazumevaju upotrebnu vrednost
- Simboličke karakteristike - obuhvataju dizajn, pakovanje, modnu liniju

Fundamentalna karakteristika proizvoda je suština proizvoda i njime se odgovara na pitanje šta kupac stvarno kupuje i koji problem želi da reši kupovinom proizvoda. Proizvod se posmatra kao ponavljanje usluge koja rešava problem. Uloga marketinga je da otkrije skrivene potrebe koje proizvod može da zadovolji i da to akcentira, a ne sve aspekte proizvoda.

Mora biti definisana i odgovarajuća politika povlačenja proizvoda sa tržišta. Zaposleni u marketingu moraju znati u kojoj fazi životnog ciklusa je njihov proizvod i u zavisnosti od toga prilagođavaju elemente marketing miksa raznim fazama.

6.2.1. Miks proizvoda (asortiman)

Miks proizvoda (asortiman) čini skup svih linija proizvoda i artikala koje određeni ponuđač nudi kupcima na prodaju.

Miks proizvoda se sagledava na osnovu sledećih karakteristika:

- **Širina** proizvoda obuhvata broj različitih linija proizvoda koje ima preduzeće.
- **Dubina** se odnosi na broj varijeteta koji pruža svaki pojedinačni proizvod.
- **Dužina** linije proizvoda obuhvata ukupan broj artikala u miksu proizvoda koji se nudi tržištu.
- **Konzistentnost miksa** proizvoda odnosi se na nivo povezanosti različitih linija proizvoda u krajnjoj potrošnji, proizvodnom procesu, kanalima prodaje i promocije.

Dodavanjem novih linija proizvoda proširuje se miks proizvoda, a preduzeće diverzifikuje svoje poslovanje. Preduzeće produžavanjem postojeće linije proizvoda, odnosno dodavanjem proizvoda, razvija strategiju pozicioniranja postojećeg miksa. Linijom proizvoda najčešće upravlja direktor. Da bi uspešno upravljao potrebne su mu najmanje dve vrste informacija. Prve se odnose na prodaju i profit koji se ostvaruje po svakom proizvodu u liniji proizvoda. Druge se odnose na konkurenciju i položaj na tržištu.

6.2.2. Klasifikacija proizvoda u marketingu

Za marketing je od posebnog značaja da izvrši klasifikaciju proizvoda. Klasičnom metodom klasifikacije je izvršena podela proizvoda na sredstva za proizvodnju i za potrošnju.

Sredstva za proizvodnju obuhvataju sredstva za rad, predmete rada, pomoćne i druge materijale potrebne za proizvodnju. Sredstva za rad su mašine, oprema i instrumenti. Predmeti

rada su sirovine i poluproizvodi. Ona se koriste za proizvodnju novih proizvoda, pa se zovu i dobra reprodukcione potrošnje.

Sredstva za potrošnju su materijalna dobra koja upotrebom zadovoljavaju potrebe pojedinca ili preduzeća. Obično se nazivaju i proizvodi široke ili finalne potrošnje. Mogu biti:

- **Obična dobra** koja kupci kupuju svakodnevno, neposredno i uz minimalni napor pri kupovini (hleb, mleko, novine).
- **Posebna dobra** koja kupac ne kupuje često i pre nego što donese odluku o kupovini prikuplja informacije o asortimanu ponude, na osnovu kojih vrši selekciju proizvoda i dobavljača. To su dobra sa trajnijom upotrebom (automobil, nameštaj, aparati za domaćinstvo).
- **Specijalna dobra** kupuju se u izuzetnim prilikama ili ih kupuju kupci visoke kupovne moći spremni da plate visoku cenu (visoka moda, parfemi, posebne marke automobila).

Sa aspekta marketinga često se koristi i klasifikacija na:

- **Industrijska dobra** - koriste preduzeća za dalju proizvodnju.
- **Potrošna dobra** - koriste individualna lica za podmirenje ličnih potreba. Dele se na jednokratna i trajna potrošna dobra.
- **Usluge** - nematerijalizovani proizvodi koji se nude kupcima kako bi zadovoljili neku svoju potrebu. Neodvojive su od izvrsioca, neopipljive i prolazne.

6.2.3. Osnovna obeležja proizvoda

Važna obeležja proizvoda su: dizajn, funkcionalnost, pakovanje i etiketiranje, usluge u vezi sa proizvodom, kvalitet i robna marka.

6.2.3.1. Dizajn proizvoda

Dizajn je važna komponenta proizvoda. To je obeležje koje, pre svega, treba da doprinese određivanju i povezivanju spoljnih svojstava proizvoda, a radi izgrađivanja ličnog stila proizvoda, sa namerom da privuče što veći broj potencijalnih kupaca. Pod industrijskim dizajnom podrazumevamo aktivnosti čiji je cilj kreativna primena naučnih saznanja iz oblasti umetnosti, primenjenog slikarstva, kao i svih saznanja iz oblasti inženjerstva i veština oblikovanja proizvoda u definisanju proizvoda namenjenog zadovoljenju potreba potrošača. Dizajn predstavlja vizuelno, funkcionalno i kvalitativno oblikovanje sveukupnih uslova života ljudske zajednice. Dizajn treba da ima i psihološku komponentu, odnosno da bude dopadljiv potrošačima. Posmatran sa aspekta marketinga, dizajn je strategijska komponenta proizvoda koja treba da obezbedi harmoniju boja, izgleda, stila i funkcionalnosti proizvoda. Dizajn ima i ekonomski aspekt koji se ogleda u visini troškova koji prate svaku od pomenutih komponenti dizajna. Pri oblikovanju proizvoda dizajner mora da ima u vidu proizvodnju, pogodnost i pouzdanost korišćenja i distribuciju proizvoda.

6.2.3.2. Funkcionalnost proizvoda

Funkcionalnost proizvoda je obeležje proizvoda koje je usko povezano sa dizajnom. Funkcionalna obeležja se odnose na različitost u konstrukciji i nameni proizvoda i čine jedan proizvod različitim od drugih.

6.2.3.3. Pakovanje i etiketiranje proizvoda

Pakovanje proizvoda je značajno, ne samo sa aspekta zaštite i transporta proizvoda, već i zbog toga što se pakovanjem obezbeđuje estetska komponenta i atraktivnost proizvoda. Za pakovanje i etiketiranje proizvoda je ključno da bude lako uočljivo i prepoznatljivo, informativno, da budi emocionalne potrebe i da obezbedi zaštitu proizvoda, transport, manipulisanje i čuvanje do momenta upotrebe. Ovi zahtevi nisu podjednako važni za sve vrste proizvoda (kod industrijskih dobara pakovanje treba da obezbedi zaštitu proizvoda tokom transporta). Dizajner i grafičar imaju posebnu ulogu u kreiranju efikasnog pakovanja. Pre nego što započnu sa oblikovanjem pakovanja, potrebno je da imaju informacije i dobro se upoznaju sa svojstvima proizvoda za koji kreiraju pakovanje.

6.2.3.4. Usluge u vezi sa proizvodom

Usluge kao dodatna vrednost proizvoda, jedan su od novih sadržaja u marketingu, koji se sve više koristi u sticanju konkurentske prednosti na tržištu. Na bazi povratnih informacija od kupaca i međusobnom komunikacijom sa drugim poslovnim funkcijama, marketing razrađuje i definiše strategiju u vezi sa uslugama. Jedna od strategija je **serdukt**, bazirana na sprezi usluga – proizvod. Strategija sedukt treba da sadrži sve što kupci očekuju i spremni su da plate. Stvara se i rađa u preduzeću pomoću formalnog programa, koji obuhvata ponudu kompletnih usluga. U marketing strategiji pružanja usluga dolazi do izražaja osnovno znanje operativnog marketinga. Formiranje stručnog tima za pružanje usluga smatra se najvažnijim i najtežim delom strategije usluga. Program usluga može da obuhvati jednu ili više usluga i to: **usluge radi lakše kupovine** i **usluge radi lakšeg korišćenja proizvoda**. Vrstu i nivo usluga određuje kupac kao i komplementarnost proizvoda. Usluge radi lakše kupovine obuhvataju kredite, konsignacionu prodaju, lizing. Usluge radi lakšeg korišćenja proizvoda obuhvataju instaliranje, servisiranje, održavanje tokom upotrebe, obezbeđenje rezervnih delova, zamenu staro za novo, stručne savete pri montaži.

6.2.3.5. Kvalitet proizvoda

Kvalitet se može definisati kao sveukupnost postojanja i karakteristika proizvoda ili usluga, zasnovanih na njihovoj sposobnosti da zadovolje definisane potrebe. Pojam kvaliteta proizvoda/usluge objedinjuje više obeležja proizvoda: trajnost, tačnost, pouzdanost, sigurnost upotrebe, lakoću rukovanja, funkcionalnost, upotrebnu vrednost. Sa aspekta marketinga, kvalitet proizvoda se vrednuje kroz sposobnost proizvoda da zadovolji potrebe kupaca, a meri se pomoću zapažanja od strane istih, koliko je stvarno u tome i uspeo. Prema F. Kotleru postoje četiri nivoa kvaliteta: niski, srednji, visoki i najviši. Istraživanja pokazuju da je profitabilnost proizvoda u uskoj vezi sa kvalitetom proizvoda. Na primer, viši kvalitet proizvoda može da ima i više cene i omogućava bolju zaradu. Međutim, dalje poboljšanje kvaliteta od višeg ka visokom neće doneti mnogo profita, jer će proizvodnja takvog proizvoda dovesti do povećanja troškova. Veći troškovi dovode do veće cene, što u krajnjem slučaju vodi padu tražnje. Stoga, težnja maksimizaciji kvaliteta može imati suprotne efekte od očekivanih. Pri određivanju kvaliteta proizvoda treba praviti razliku kod uvođenja novog proizvoda, usavršavanja postojećih i kvaliteta proizvoda koji se već prodaju na tržištu:

- **Novi proizvodi** strategiju lansiranja na tržištu započinju sa visokim početnim kvalitetom, da bi zauzeli određenu poziciju na tržištu. Ako je proizvod izložen

jakoj konkurenciji, preduzeća se odlučuju za strategiju zadržavanja dostignutog nivoa kvaliteta.

- Određene izmene dizajna, stila ili modne linije **postojećih proizvoda** deo su kvalitativnih promena proizvoda koje je moguće preduzeti, a da se ne poremeti harmonija elemenata koji u svojoj ukupnosti na tržištu čine zaštitni znak proizvoda.
- Drugačija je strategija za **proizvode koji su već uključeni u proces razmene na tržištu**. Intenzivne promene na tržištu nameću potrebu za usavršavanjem samog proizvoda ili načina pakovanja, obezbeđenja rezervnih delova i pružanja postprodajnih usluga.

Postoje različiti pristupi u oceni kvaliteta određenih proizvoda. **Tehnički pristup** orijentise se na posmatranje kvaliteta proizvoda s aspekta njegovih karakteristika. On sam po sebi nije dovoljan, pa se koristi i **tržišni pristup**, odnosno uverenja koja imaju ili stvaraju kupci.

Kvalitet proizvoda odraz je dobrog dizajna, stručnosti zaposlenih, proizvodnje i dobre kontrole kvaliteta. Prilikom upravljanja kvalitetom proizvoda, preduzeće može razvijati različite strategije, u zavisnosti od mogućnosti preduzeća i tržišnih zahteva. **Povećanje kvaliteta proizvoda** je efikasna strategija, ali zahteva i povećani nivo troškova. Često se primenjuje i **strategija održavanja dostignutog nivoa kvaliteta** koja se postiže stalnim praćenjem upotrebe proizvoda do njegovog fizičkog nestanka. Postoji i **strategija smanjivanja kvaliteta** tokom vremena koja se primenjuje u situacijama kada kupovna moć opada, pa kupci nisu u stanju da plaćaju visoki kvalitet ili ako preduzeće proceni da su troškovi proizvodnje visoki i da ih treba smanjiti.

6.2.3.6. Robna marka

Prema F. Kotleru, marka proizvoda sadrži više pojmova i može se definisati kao ime, termin, znak i simbol ili njihova kombinacija koja ima za cilj da identifikuje proizvod ili usluge jednog proizvođača ili grupe prodavaca i da ih izdiferencira od proizvoda/usluga konkurenata. Organizacije razvijaju svoju robnu marku da bi identifikovale svoje proizvode, izdvojile svoje proizvode od konkurentskih i ponudile zagarantovanu vrednost kupcima, što obezbeđuje sigurnu tržišnu poziciju i određene finansijske koristi. Marka služi za razlikovanje proizvoda od konkurentskih, sličnih proizvoda na tržištu, ali i kao informacija o poreklu i izvoru konkretnog proizvoda. Preduzeća primenjuju različite strategije pri određivanju imena marke proizvoda:

Strategija individualnih imena marke spada u strategije koje se najčešće primenjuju.

Na primer, mnogi proizvođači satova često koriste ovu strategiju. Prednost ove strategije je što preduzeće ne vezuje svoje ime u ugled za individualnu marku proizvoda. Ako proizvod ne uspe ili je slabo prihvaćen od kupaca, to ne utiče toliko na imidž preduzeća.

Strategija familijarne marke za sve proizvode vezuje se za ime proizvođača. Pretpostavka za primenu ove strategije je već izgrađen imidž proizvođača i prepoznatljivost na tržištu. Kompanija Philips je primer primene strategije familije marki proizvoda, koja svoje ime upotrebljava za sve svoje proizvode.

Pojedinačni proizvodi mogu biti identifikovani pomoću strategije **kombinacije familijarne i individualne marke** (na primer Toyota Corolla). Ova strategija je pogodna, jer se tako ostvaruje korist od već pozicioniranog familijarnog imena marke, ali se istovremeno obezbeđuje prepoznatljivost pojedinačnog proizvoda. Korišćenje marke ima određene prednosti. Korišćenjem marke se olakšava postupak porudžbine i isporuke robe, obezbeđuje se pravna zaštita proizvodu od eventualnog kopiranja, marka se koristi pri segmentaciji ciljnih kupaca,

određivanju nivoa kvaliteta. Ime marke je onaj deo koji se može izgovoriti i uključuje slova, reči i brojeve. Logo je element robne marke koji uključuje simbole i slike.

Revitalizacija i repositioniranje robne marke

Revitalizacija marke predstavlja preduzimanje odgovarajućih upravljačkih aktivnosti marketinga usmerenih na povećanje obima prometa ili širenja tržišta za marku.

Repositioniranje marke predstavlja poboljšanje samih karakteristika proizvoda (linije, boje, oblika) koje imaju za cilj poboljšanje konkurentske pozicije na tržištu.

Revitalizacija se može postići pronalaženjem novih tržišta i primenom strategije geografske ekspanzije (na primer McDonalds).

Repositioniranje marke se vrši modernizacijom proizvodnje, uvođenjem novih tehnologija, novog dizajna, poboljšanjem kvaliteta i drugim merama u oblasti marketinga. Može da se vrši i dodavanjem modela proizvoda sa niskom početnom cenom. Namera je da se kupci privuku na osnovu upoređivanja cene, naime kada vide razliku u modelima, odlučuju se ipak da kupuju skuplje i kvalitetnije. Ovo je strategija lagane preorijentacije, čiji je zadatak da brzo upozna kupca sa asortimanom ponude.

Koncept realne vrednosti robne marke

Robna marka predstavlja najveću, dugotrajnu vrednost organizacije, kojom je potrebno upravljati i konstantno unapređivati njenu realnu vrednost. Realna vrednost predstavlja vezu između marke i njenih kupaca, koja se uglavnom odnosi na emotivne karakteristike. Realna vrednost je skup posebnih prednosti i obaveza koje su vezane za određenu robnu marku, a koji uvećavaju vrednost koju proizvod donosi kako organizaciji, tako i kupcu. Posebne prednosti i obaveze robne marke su imidž, očekivani kvalitet, zadovoljstvo korisnika, svest o robnoj marki, lojalnost marki. Realna vrednost vezana je za vrednost koja se stvara u svesti kupaca. Vrednost robne marke predstavlja finansijski izraz njene realne vrednosti. Vrednost robne marke treba da se pojavljuje u bilansu stanja na strani aktive i jedan je od važnijih pokazatelja uspešnosti organizacije. Jedan od pristupa za utvrđivanje realne vrednosti robne marke podrazumeva:

- Opis - odnosi se na ono šta robna marka reprezentuje, a zavisi od asocijacije, vrednosti i verovanja koje kupci imaju u odnosu na konkretnu marku.
- Snagu – ukazuje na istaknutost određene robne marke i njenu relativnu dominaciju.
- Perspektivu – odnosi se na sposobnost marke da prihvati nove tehnologije, promene.

Postoji i drugi pristup koji podrazumeva da je koncept realne vrednosti robne marke kompleksan. Razlikuje realnu vrednost robne marke za organizaciju i za kupca. On je potpuniji i detaljniji, obuhvata sve elemente realne vrednosti robne marke koje podrazumeva i prvi pristup.

Realna vrednost robne marke za organizaciju

Realna vrednost robne marke za organizaciju podrazumeva sposobnost robne marke da privuče kupce, jer će to obezbediti konstantan priliv novca. Koncept realne vrednosti za organizaciju predstavlja funkciju razlike između cene koja se plaća za proizvod označen markom i cene za identičan proizvod neoznačen markom. Realnu vrednost robne marke za organizaciju je potrebno pratiti i meriti. Metode koje se koriste za to su:

- **Finansijsko – tržišni metod** prema kojem se realna vrednost izračunava kao razlika između tržišne vrednosti i vrednosti iz bilansa stanja. Merenje se bazira na nekoliko faktora: vođstvo, stabilnost, tržište, geografski faktor, podrška i zaštita.
- **Proizvodno – tržišni metod** se bazira na ekstra ceni koju ostvaruje proizvod sa robnom markom u odnosu na ekvivalentan proizvod koji nema robnu marku. Ovaj metod ima određene probleme: nekad ne postoji ekvivalentan proizvod bez robne marke, zanemaruje se obim proizvodnje.
- **Upravljački (menadžment) metod** se bazira na kontinualnoj proceni komponenti realne vrednosti robne marke za organizaciju: imidž, očekivani kvalitet, zadovoljstvo korisnika, svest, nasledstvo i lojanost robnoj marki.
 - a) **Imidž marke** se odnosi na sve asocijacije – misli i osećanja koje se javljaju u mislima kupaca kada se spomene određena robna marka. Pozitivne asocijacije su izuzetno važne. Kakve su asocijacije kupaca na određenu robnu marku, saznaje se istraživanjima.
 - b) **Očekivani kvalitet** se odnosi na funkcionalne koristi proizvoda koje kupac očekuje. Za ispitivanje očekivanog kvaliteta obično se sprovode istraživanja sa pitanjima o nivou kvaliteta proizvoda.
 - c) **Zadovoljstvo kupaca** je izuzetno bitno jer stimuliše na ponovnu kupovinu određene robne marke. Takođe se spoznaje istraživanjem.
 - d) **Svest o robnoj marki** podrazumeva pitanje da li je određena robna marka u mislima kupaca kada se pomene kategorija proizvoda kojoj marka pripada.
 - e) **Nasledstvo robne marke** predstavlja iskustvo i reputaciju organizacije koju je robna marka proizvela tokom vremena različitim marketing programima.
 - f) **Sušтина lojalnosti određenoj robnoj marki** je želja kupaca da ponovo kupe proizvod te marke. Uspeh organizacije se upravo ogleda u uspostavljanju dugoročne lojalnosti robnoj marki.

Realna vrednost robne marke za kupce

Realna vrednost robne marke za kupce predstavlja vrednost koju pojedinac ima od proizvoda sa markom, koja je iznad vrednosti istog takvog proizvoda koji nema marku. To je zapravo razlika koja je u svesti kupaca između proizvoda sa markom i proizvoda bez marke. Ova razlika u vrednosti može biti veća od razlike u ceni, tako da su tada kupci spremni da plate i više nego što se traži za proizvod koji ima marku. Dakle, izgradnja i održavanje realne vrednosti marke za kupce zahteva neprestan kontakt sa njima. Da bi se uspostavila i održala visoka realna vrednost marke potrebno je njom upravljati. Upravljanje robnom markom radi uspostavljanja i održavanja njene realne vrednosti pre svega podrazumeva adekvatan program integrisane marketing komunikacije, kombinaciju svih njenih instrumenata u cilju stvaranja pozitivnog imidža i visokog tržišnog učešća.

Neke aktivnosti, kao što su snižavanje cena, popusti i proširivanje marke na nove proizvode, moraju se sprovoditi pažljivo, jer vrlo lako mogu narušiti realnu vrednost robne marke. Na primer, nekontrolisano snižavanje cena proizvoda radi brže prodaje je aktivnost koja negativno utiče na realnu vrednost marke tog proizvoda na duži rok. Ovo je iz razloga što kupci visoku cenu povezuju sa visokim kvalitetom. Robna marka je jedan od ključnih faktora u procesu donošenja odluke o kupovini. Ovaj proces je emotivno obojen jer se realna vrednost robne marke odnosi na emotivne karakteristike (na primer roleks ne pokazuje samo vreme nego i uspeh, novac, moć). Za realnu vrednost robne marke sa aspekta kupca, najvažnije su

komponente: **svest o robnoj marki i imidž robne marke**. Realna vrednost robne marke za kupce se može meriti za pojedinačnog kupca, za grupu kupaca ili za tržište u celini.

Metodi koji se koriste za merenje realne vrednosti robne marke za kupce su novčani, objedinjene (sumarne) analize i uporedne analize. Po **novčanom metodu** kupci se jednostavno pitaju koliko su spremni više da plate za proizvod sa markom u odnosu na isti bez marke. U **metodu objedinjene analize** kupci se pitaju kakve su im preferencije u odnosu na različite kombinacije proizvod/marka pri različitim cenama. **Uporedne analize** su najopširnije i uključuju merenje indikatora kao što su prisutnost određene marke u skupu marki koje se razmatraju pri kupovini, očekivani kvalitet, asocijacije koje kupac ima vezane za marku.

Može se zaključiti da se realna vrednost robne marke za kupce odnosi na spremnost pojedinca da plati više za proizvod sa markom, dok za organizaciju realna vrednost marke podrazumeva i broj pojedinaca koji su spremni da plate.

Uspešna robna marka – brend

Uspešna marka je ona koju kupci vrednuju kao superiorniju u odnosu na druge prisutne na tržištu. Superiornost se postiže preko kvaliteta proizvoda, osnova marke, odnosno ključnih elemenata na kojima se gradi ličnost marke. Elementi su: karakteristike proizvoda na osnovu kojih se bira ime marke, dizajn, pakovanje, boja, cena, komunikacija i odlučivanje koji tip distribucije koristiti.

Uspešna marka stvara prednosti za preduzeće na četiri načina:

- Zadobija pažnju i poverenje kupaca, distributera i javnosti;
- Omogućava visok udeo na tržištu;
- Kupci su joj lojalni, omogućava veću stabilnost, a rizik je minimalan;
- Omogućava visoku pozicioniranost proizvoda i stalno širenje tržišta.

Uspešna robna marka (URM) se može definisati kao kombinacija efikasnog proizvoda (ER), osobenog identiteta (OI) i dodatih vrednosti (DV) :

$$\text{URM} = \text{ER} * \text{OI} * \text{DV}$$

Efikasnost proizvoda se može izmeriti pomoću upotrebnog testa u odnosu na proizvod konkurencije. Osobeni identitet se meri brzinom privlačenja pažnje kupaca. Dodate vrednosti se mere opažanjem i istraživanjem prednosti u odnosu na druge robne marke i nastaju iz pet osnovnih izvora:

- **Iskustvo u upotrebi** – ako marka obezbeđuje dobru uslugu tokom niza godina, dobija dodatne vrednosti koje se odnose na prepoznatljivost i dokazanu pouzdanost.
- **Asocijacije korisnika proizvoda** – marka vrlo često dobija određeni imidž u zavisnosti od toga koja vrsta ljudi ih koristi.
- **Verovanje u efikasnost proizvoda** – u mnogim slučajevima, ako kupac ima poverenja da će proizvod dobro funkcionisati, verovatno će i stvarno tako biti.
- **Izgled robne marke** – izgled je takođe bitan jer robna marka može podsetiti na kvalitet proizvoda.
- **Ime proizvođača i reputacija** – ako se ime uspešne kompanije doda marki novog proizvoda, to olakšava uvođenje na tržište.

Upravljanje robnom markom, radi uspostavljanja njene realne vrednosti i izgradnje uspešne robne marke proizvoda, postaje jedna od osnovnih aktivnosti marketing menadžmenta. Uspešne robne marke su dostigle svoju realnu vrednost kada kupci imaju potpuno poverenje u

njih. Tada ostvaruju više cene i visoki procenat učešća na tržištu i postavljaju organizaciji nove pravce za dalji rast kroz produženje linija proizvoda i prodiranje na nova tržišta. Dok proizvodi mogu doći do kraja svojih životnih ciklusa, marke to ne moraju ako su kontinuirano aktualizovane i repositionirane, odnosno ako se primeni adekvatan pristup upravljanja robnom markom.

6.2.4. Životni ciklus proizvoda

Proizvod počinje da živi od trenutka rađanja ideje. On se kreira i lansira na tržište, a pod određenim uslovima doživljava svoju uzlaznu putanju ako ga tržište prihvati, zatim dostiže svoju zrelost, da bi posle određenog vremena pokazivao znake zamorenosti i starenja kada opada tražnja i zainteresovanost kupca. Proizvod ulazi u fazu degeneracije. Ako ne postoji mogućnost oživljavanja, pristupa se pripremama za povlačenje proizvoda sa tržišta. Generalno svi proizvodi prolaze kroz faze: uvođenja na tržište, rasta i razvoja, zrelosti i zastarevanja.

Faza uvođenja proizvoda na tržište predstavlja fazu lansiranja proizvoda. Njoj prethodi period nastajanja ideja, razvoja, dizajniranja, proizvodnje i izrade marketing programa. Karakteriše je niska dobit i visoki troškovi marketinga. Kapaciteti proizvodnje još nisu dovoljno iskorišćeni, jer se kreće sa malim serijama. Visoki troškovi distribucije i prodaje su takođe prisutni. Potrebna su velika ulaganja u promociju i u bržu penetraciju proizvoda. U ovoj fazi preduzeće razvija određenu marketing strategiju koja predstavlja kombinaciju cene, kvaliteta i planiranih troškova promocije.

Faza rasta i razvoja predstavlja fazu životnog ciklusa proizvoda čije su opšte karakteristike da je proizvod prihvaćen od strane tržišta, da prodaja raste i dobit po jedinici proizvoda dostiže maksimum. To je faza kada zbog dobrog uspeha proizvoda na tržištu konkurencija osvaja proizvodnju istog proizvoda i ponuda je sve masovnija. Zbog veće konkurencije, cena se snižava, a dobit po jedinici proizvoda opada. Da bi se što duže zadržala pozicija proizvoda u ovoj fazi, marketing napore treba usmeriti na održavanje kvaliteta proizvoda, tačnost isporuke, obezbeđenje postprodajnih usluga, uspostavljanje dobrih poslovnih odnosa sa kupcima. Marketing strategije u ovoj fazi su: strategija osvajanja novih tržišta i kupaca, strategija proširenja postojećih proizvoda i uvođenja novih, strategija servisa, strategija kvaliteta.

Faza zrelosti predstavlja fazu kada rast prodaje postaje spor ili prodaja stagnira. To se odražava na stopu prinosa proizvoda, smanjenju dobiti po jedinici, a kasnije i na ukupnu dobit. U ovoj fazi iz konkurentne utakmice otpadaju prosečni proizvođači, a opstaju samo kvalitetni proizvodi i proizvodi sa dobrom marketing strategijom. Potrošači su dobro upoznati sa proizvodom i imaju već formirane kupovne navike. Nalaženje novih prodajnih kanala je otežano jer je postojeća mreža već zasićena. Marketing pristupa redizajniranju i modifikaciji proizvoda, dodavanjem novih marketinških sadržaja. Marketing strategije u ovoj fazi: strategija modifikacije i usavršavanja proizvoda, strategija kvaliteta, strategija sniženja troškova, strategija postprodajnih usluga.

Faza zastarevanja proizvoda karakteriše se opadanjem prodaje i smanjenjem dobiti. U strukturi elemenata marketing miksa treba najpre pokušati snižavanjem cena do nivoa koji još uvek obezbeđuje rentabilnu proizvodnju. Ukoliko se ovom strategijom ne ostvare planirani ciljevi, zadatak marketinga je da postepeno priprema proizvod za povlačenje sa tržišta. Na životni ciklus proizvoda utiču, pre svega, akcije u okviru marketing strategije. Dobro izabrana i pravilno vođena marketing strategija u svim fazama životnog ciklusa, obezbediće uspešan plasman i ostvarenje dobiti od proizvoda.

6.2.5. Razvoj novog proizvoda

Da bi se opstalo na tržištu, potrebno je pravovremeno reagovati i obezbediti odgovor u vidu novog proizvoda. Odgovor zavisi od podrške strateških komponenti preduzeća, od informacija koje se prikupe iz okruženja i analize ovih informacija. Na osnovu toga se definiše strategija, koja predstavlja integracioni faktor funkcija u preduzeću i faktor usklađivanja sa ciljevima preduzeća. Ciljevi usmeravaju aktivnosti i samostalno su beznačajni bez kvantitativnih pokazatelja, jer je progres nemoguće meriti na drugi način. Marketing ciljevi moraju biti realni i moraju se zasnivati na realnim podacima. Proces razvoja novog proizvoda je proces transformacije tržišnih zahteva i potreba, tehničkih ideja i tržišnih mogućnosti u novi proizvod. Ako je ovaj proces neuspešan, preduzeće može pretrpeti velike gubitke. Najvažniji činioci koji dovode do te pojave su nedostatak detaljnih analiza pre samog razvoja, nepostojanje jake veze između marketinške i istraživačko-razvojne jedinice i nepostojanje same marketing strategije u razvojnoj fazi proizvoda, već se sa strategijom kreće tek kada je proizvod završen u prototipskom odeljenju i spreman za probnu proizvodnju. Najvažniji faktor transformacije procesa razvoja je pritisak konkurencije.

Deset ključnih faktora za uspeh novog proizvoda: vrhunski proizvod koji će ponuditi jedinstvenu vrednost kupcu, veoma dobro definisan razvoj proizvoda, kvalitet u izvršenju tehničkih aktivnosti, tehnološka sinergija, kvalitet u izvršenju aktivnosti u procesu pre razvoja, marketing sinergija, kvalitet u izvođenju marketing aktivnosti, atraktivnost proizvoda, postojanje kompetitivnosti i podrška top menadžmenta.

6.2.5.1. Generisanje ideja

Početna faza procesa razvoja je identifikacija prilike ili generisanje ideja. Cilj je prikupiti što više ideja i otkriti što više mogućnosti za razvoj budućeg proizvoda. U ovoj fazi treba da se uveri razvojni tim da je osnovana potreba za određenim proizvodom, da se identifikuju kako eksplicitne tako i skrivene potrebe potrošača, da se obezbedi dovoljno velika baza informacija da bi proizvod mogao da se konceptualizuje, da se prikupi i organizuje baza znanja za sledeće faze razvoja. Podaci koji se prikupe potrebni su radi selekcije, kako bi se izdvojile najkvalitetnije ideje i pretvorile u koncept koji će se materijalizovati. Podaci prolaze kroz više faza:

- Prikupljanje sirovih podataka;
- Interpretacija podataka;
- Organizovanje podataka;
- Uspostavljanje relativnog odnosa između podataka;
- Uključivanje podataka u proces razvoja.

Neke od najpoznatijih metoda prikupljanja i generisanja ideja:

Morfološka analiza je metoda koja koristi identifikovane strukturne dimenzije problema i njihove varijacije, kako bi se drugačijim povezivanjem definisao proizvod novih mogućnosti.

Breinstorming je tehnika stimulisanja kreativnog razmišljanja u grupi od 5-10 ljudi. Moderator postavlja pitanja, članovi daju odgovore tako da ne kritikuju jedni druge i da su potpuno slobodni. Cilj tehnike je generisati što više ideja.

Tehnika scenarija pokušava da stvori sliku kako će se budući proizvod koristiti u realnim uslovima.

Fokus grupe se koriste kako bi se snimilo iskustvo korisnika u radu sa proizvodom. Organizuju se u specijalnim prostorima sa poluprovidnim ogledalima, ozvučenim prostorijama sa kamerama. Korisnicima se prikazuju proizvodi ili prototipovi kako bi se utvrdile prednosti i nedostaci proizvoda.

Lista atributa je metoda u kojoj treba navesti sve attribute jednog proizvoda, tada se pristupa modifikaciji atributa kako bi se poboljšao proizvod.

Mišljenje eksperata, naročito ako su oni korisnici proizvoda, je veoma značajan resurs. Eksperti mogu biti iz okruženja i unutar kompanije. Ekspertska znanja se najčešće prikupljaju intervjuisanjem.

6.2.5.2. Selekcija ideja

Da bi se ideja ostvarila i da bi se novi proizvod uspešno komercijalizovao, potrebno je da se proizvod usaglasa sa okruženjem, resursima, mogućnostima menadžmenta i drugim strateškim faktorima. Tri glavna faktora su:

- Zahtevi tržišta,
- Poslovni planovi,
- Zahtevi proizvoda.

Neki od osnovnih kriterijuma za selekciju ideje su:

Veličina tržišta, stopa rasta tržišta, konkurencija, poznavanje tržišta, poznavanje tehnologija, uklapanje u postojeći proizvodni program, uklapanje u mogućnosti kompanije, potencijal za patent ili barijera za konkurenciju, postojanje proizvoda šampiona u okviru kompanije.

SWOT analizu je moguće koristiti kao metod ocene i izbora najbolje ideje za novi proizvod. Ona koristi podatke analize okruženja. Ovi podaci se koriste kako bi se razdvojili unutrašnji i spoljašnji uticaji. SWOT analizom moguće je upotpuniti snagu i mogućnosti proizvoda na tržištu, a prevazići ili ublažiti slabosti proizvoda i pretnje konkurencije sa tržišta. Prednosti SWOT u odnosu na druge metode:

- Jednostavnost, jer svaki član tima bez specijalne obuke može da je koristi,
- Fleksibilnost, u odnosu na izvore podataka,
- Integrativnost, jer se uključuju različite vrste podataka kvalitativne i kvantitativne prirode i različiti izvori podataka,
- Podstrekivanje saradnje, između članova tima i menadžera.

Snage i slabosti se odnose na prednosti koje poseduje proizvod u odnosu na konkurentske proizvode, a u širem smislu na unutrašnje snage koje poseduje kompanija u odnosu na konkurente.

Mogućnosti i pretnje se odnose na spoljašnje okruženje, odnosno na mogućnosti koje kompanija može ostvariti na tržištu i na pretnje koje stvaraju konkurenti.

SWOT analizu je moguće i kvantifikovati uvođenjem koeficijenta intenziteta svakog elementa u kvadrantu i koeficijenta važnosti. Koeficijent ukupnog rangiranja je proizvod prethodna dva koeficijenta.

6.5.2.3. Razvoj koncepta

Obuhvata više podfaza koje kao rezultat treba da predstavljaju koncept proizvoda ili više njih.

Identifikacija potreba kupaca je prva podfaza razvoja koncepta, čija je uloga da:

- Potvrdi potrebu za budućim proizvodom,
- Identifikuje sve skrivene potrebe kupaca, kao i eksplicitne,
- Obezbedi osnovu za ocenu specifikacije proizvoda,
- Obezbedi dovoljno informacija za buduće procese razvoja,
- Obezbedi razumevanje potreba od strane razvojnog tima.

Najpouzdaniji izvor ideja za koncept su zaposleni uključeni u proces razvoja proizvoda i krajnji korisnici.

Interpretacija potreba kupaca je druga podfaza u kojoj se interpretiraju sirovi podaci u zahteve kupaca. Interpretaciju vrši marketing menadžer uvidom u sve generisane potrebe i u saradnji sa članovima razvojnog tima. Kada se vrši interpretacija, potrebno je:

- Izraziti potrebe u smislu šta proizvod treba da uradi, a ne šta ne treba,
- Izraziti potrebu što preciznije, u smislu sirovih podataka,
- Koristiti pozitivne, a ne negativne fraze,
- Izraziti potrebe kao atribute proizvoda.

Nakon interpretacije, potrebno je da ostane 50-300 potreba koje treba da zadovolji jedan proizvod.

Evaluacija i grupisanje potreba kupaca je treća podfaza u kojoj se vrši organizacija potreba po važnosti za kupca, odnosno utvrđuje se relativan značaj jedne potrebe u odnosu na drugu i utvrđuje se hijerarhija potreba. Potrebe mogu biti eksplicitne i skrivene. Utvrđivanje odnosa između karakteristika proizvoda i zadovoljstva kupaca vrši se pomoću **Kano modela**. Kano dijagram se koristi za kategorizaciju karakteristika u odnosu na očekivanja korisnika.

Postoje tri osnovna tipa atributa:

- Obavezne ili karakteristike koje proizvod mora da poseduje da bi uopšte ušao u tržišnu borbu sa konkurencijom. Ako proizvod poseduje ove karakteristike, kupac je indiferentan ili zadovoljan, ali ako ih ne poseduje, kupac je nezadovoljan.
- Jednodimenzionalne karakteristike se zasnivaju na principu da je zadovoljstvo kupaca proporcionalno sa funkcionalnošću karakteristika proizvoda.
- Atraktivne karakteristike su one koje treba da iznenade i oduševе potrošača, one koje on nije očekivao u proizvodu.

Proizvod bi trebalo da poseduje sve obavezne karakteristike, da uključi i istakne jednodimenzionalne karakteristike, ali da bi stvorio dobar imidž ili oduševio kupca, potrebno je da poseduje i neku atraktivnu karakteristiku. Kano model ima i vremensku dimenziju krivih. Ako je u jednom trenutku neka karakteristika bila atraktivna, u kasnijem periodu ta karakteristika postaje jednodimenzionalna, da bi kao poslednja faza kroz koju prolazi karakteristika, ona postala obavezna.

Specifikacija proizvoda je poslednja podfaza u kojoj se definiše set specifikacija koje treba da preciziraju šta proizvod treba da radi. Metoda koja na najbolji način povezuje potrebe potrošača sa inženjerskim karakteristikama proizvoda je **QFD (Quality Function Deployment)**. Kupac proizvod vidi iz ugla koji se razlikuje od načina na koji ga vide inženjeri. QFD treba da poveže viđenje proizvoda i njegovih karakteristika od strane kupaca sa inženjerskom specifikacijom karakteristika proizvoda. Cilj QFD je maksimizacija zadovoljstva kupaca. Ovaj koncept kreira novu vrednost za kupca. Beneficije koje nastaju korišćenjem QFD-a su mnogobrojne. QFD može pomoći da se:

- Definišu specifikacije proizvoda koje zadovoljavaju potrebe kupaca, a da se vodi racuna o konkurenciji;
- Obezbedi konzistentnost između zahteva kupaca i merljivih karakteristika proizvoda;
- Obezbedi da kvalitet konačnog proizvoda zavisi od kvaliteta u svakoj fazi;
- Obezbedi konzistentnost između planiranog i ostvarenog;
- Obezbedi mnogo brža realizacija proizvoda.

6.2.5.4. Testiranje koncepta

Testiranje koncepta je važno kako bi sve bilo spremno za inženjerski razvoj, definisanje industrijskog dizajna i definisanje proizvodnih procesa. Ako koncept ne prođe fazu testiranja, neće doći do ulaganja nepotrebnih sredstava u proces razvoja. Koncept proizvoda koji ne prođe testiranje, biće ili odbačen od strane razvojnog tima, ili vraćen na redefinisane, kako bi zadovoljio postavljene kriterijume. Potrebno je definisati kriterijume za izbor pravog koncepta, nakon čega je potrebno potpuno istraživanje ciljnog tržišta. Ovde se prvi put odvija testiranje koncepta u interakciji sa korisnicima. Koncept proizvoda je obično izjava o karakteristikama proizvoda. Cilj testiranja koncepta je da se odbaci loša ideja, da se proceni tržišna tražnja za proizvodom i da se fino podesi odnos između atributa. Jedan od potencijalnih problema kod testiranja koncepta je izbor kupaca koji će vršiti testiranje. Potrebno je očuvati tajnost detalja o proizvodu. Drugi problem se javlja sa tehnološki naprednim proizvodom, ako se izaberu korisnici koji imaju averziju prema tehnološkim novinama, ili ako se izaberu kupci iz kategorije inovatora koji imaju veoma povoljan odnos prema novim tehnologijama. Slika ocene koncepta od ovih grupa korisnika neće biti realna. Testiranje se vrši intervjuisanjem ili anketiranjem korisnika u vezi koncepta proizvoda.

6.2.5.5. Poslovna analiza

Kada se utvrdi da je proizvod zadovoljio kriterijume u pogledu potreba potrošača, zadovoljio strateške zahteve, zadovoljio tehničke zahteve i zadovoljio marketing zahteve, postavlja se pitanje da li će proizvod biti profitabilan. Prvo je potrebno proceniti prodaju, kako bi mogli da se procene troškovi i kako bi se projektovao profit. Procena prodaje se zasniva na intervjuisanju ispitanika u fazi testiranja koncepta, koje su njihove namere u vezi kupovine takvog proizvoda. Da bi se pravilno donosile odluke, potrebno je upravljati interakcijom između faktora razvoja i finansijskih faktora.

6.2.5.6. Razvoj proizvoda

Kada se izvrši izbor koncepta i njegovo testiranje, pristupa se razvoju proizvoda. Razvoj proizvoda treba da omogući brže vreme do komercijalizacije, lakšu proizvodnju, montažu i testiranje proizvoda, ispunjenje zahteva potrošača, diferencijaciju proizvoda, održanje ili izgradnju imidža proizvoda i očuvanje životne sredine. U ovu fazu su uključeni inženjeri, specijalisti oblasti čija je uloga potrebna kako bi se projektovale funkcionalne celine. Proces razvoja se sastoji iz četiri koraka:

- Prepoznavanje funkcionalnih elemenata proizvoda i interakcije između njih;
- Integracija elemenata u podsklopove i sklopove;
- Projektovanje podsklopova i sklopova i izrada tehničke dokumentacije;
- Integracija podsklopova i sklopova u sistem.

Važan deo razvoja proizvoda je industrijski dizajn. Cilj industrijskog dizajna je da obezbedi humani interfejs proizvoda, koji će biti siguran, bezbedan i intuitivan, prijatnu pojavu proizvoda, lakoću korišćenja i vizualni identitet. Razvoj proizvoda se finalizuje izgradnjom jednog ili više prototipa. **Prototip** je aproksimacija proizvoda u jednoj ili više dimenzija. **Prva dimenzija** prototipa je koliko je prototip fizički ili analitički izrađen. Fizička dimenzija se odnosi na opipljivi prototip i na mogućnost realnog predstavljanja dimenzija proizvoda, izgleda i funkcionalnosti. Analitička dimenzija se odnosi na prototip koji je predstavljen matematički. Analitički prototip predstavlja simulacioni model, računarski predstavljen trodimenzionalni model i model

predstavljen jednačinama. **Druga dimenzija** je stepen sveobuhvatnosti ili fokusiranosti prototipa. Sveobuhvatan prototip uključuje sve ili skoro sve attribute realnog proizvoda. On je u potpunosti funkcionalan i operativan. Fokusiran prototip predstavlja prototip koji odslikava jednu od funkcionalnosti proizvoda.

6.2.5.7. Testiranje proizvoda

Testiranje se odnosi na funkcionalno testiranje i testiranje tržišta. **Funkcionalno testiranje** je testiranje proizvoda u upotrebi. Ovi testovi se odvijaju u laboratorijama, ispitnim centrima i realnim uslovima eksploatacije. Da bi kompanija bila sigurna da proizvod zadovoljava funkcionalne potrebe, pribegava testiranju kod kupaca ili **beta testiranju**. Beta testiranje se može odvijati u više ciklusa, gde se u svakom ciklusu pridruži sve više testera. Nakon testiranja, prikupljaju se podaci od korisnika putem upitnika, snimanja korisnika u radu, fokus grupa ili nekih drugih metoda prikupljanja informacija. Ako beta testiranje nije zadovoljilo proizvođača, pristupa se gama testiranju, najdetaljnijem testiranju proizvoda od strane krajnjih korisnika. Ova testiranja se obično izvode u realnim situacijama (na primer kod medicinske opreme). **Testiranje tržišta** se odnosi na istraživanje prihvatanja proizvoda od strane kupaca. Testiranje tržišta se odvija kroz marketing testiranja koja mogu imati različite forme. Marketing testiranje za razliku od funkcionalnih testiranja, gde je potrebno ispitati kako proizvod radi u realnim uslovima, treba da ispita ispravnost polaznih pretpostavki u vezi ciljnog tržišta, marketing miksa za to tržište, promocije i ostalih elemenata marketing plana. Cilj testiranja tržišta su informacije potrebne za prognozu obima prodaje proizvoda i informacije potrebne za komercijalizaciju. Metode testiranja tržišta se dele na: pseudo prodajne metode - u kojima se ne prodaje proizvod, već se potencijalni kupci ispituju da li bi kupili proizvod, kontrolisana prodaja - gde kupac kupuje proizvod, ali na posebno odabranim prodajnim mestima, puna prodaja - poslednja faza pred konačno lansiranje proizvoda.

6.2.5.8. Komercijalizacija

Komercijalizacija je jedna od najrizičnijih faza, jer se ulažu velika sredstva kako bi se pokrenula proizvodnja, izgradila prodajna mreža, obučilo prodajno osoblje i obezbedila sredstva za promociju. Aktivnosti marketinga u ovoj fazi zavise od rezultata istraživanja iz prethodnih faza. Komercijalizacija se zasniva na strateškim odlukama koje su već definisane. Ove odluke se odnose na pozicioniranje, marketing miks i diferencijaciju. Ako se desi da komercijalizacija ne uspe zbog nedostatka sredstava, gubitka tržišta ili nekog drugog razloga, potrebno je definisati dalju strategiju. Moguće je izvršiti izmene na proizvodu kako bi se prilagodio novom tržištu, repozicionirati proizvod, promeniti cenu ili povući proizvod. Kada se donosi odluka o povlačenju, mora se prvo analizirati svaka varijanta zadržavanja proizvoda u nekom obliku, naravno bez ugrožavanja interesa kompanije i bez finansijskih gubitaka.

6.2.6. Usluga kao alternativni instrument marketing miksa

Kada je osnova ponude jedne organizacije nematerijalizovana, onda proizvod, kao instrument marketing miksa, zamenjuje usluga. Uslužni sektor obuhvata sve privredne aktivnosti, čiji izlazi nisu fizički proizvodi, a koje nastaju i konzumiraju se istovremeno i na određeni način povećavaju vrednost. U osnovi su neopipljive i tiču se samo njihovog neposrednog korisnika. Proizvod je opipljivi fizički objekat ili proizvod koji se može napraviti i premestiti, postojan je u vremenu, pa može biti napravljen sada, a korišćen neki drugi put. Usluga je neopipljiva i nestalna. To je jedan događaj koji istovremeno nastaje i koristi se. **Uslužni paket** se definiše

kao ponuda koju čine usluga i neophodna oprema i material, kojima se korisnik može snabdeti u određenom okruženju. Ovaj skup se sastoji od elemenata:

- **Pomoćna sredstva** – fizički resursi koji moraju biti prisutni na mestu izvršenja usluge i pre nego što je usluga ponuđena.
- **Pomoćna dobra** – materijali koje kupuje ili konzumira korisnik ili predmeti koji već pripadaju korisniku.
- **Informacija** – podatak ili informacija koju iznosi korisnik i kojom utiče na efikasnost i adekvatnost usluge.
- **Eksplisitne usluge** – koristi koje se mogu osetiti čulima i koje su bitne ili osnovne odlike usluge.
- **Implicitne usluge** – psihološke koristi koje su za korisnika neodređene ili sporedne odlike usluge.

Usluge se razlikuju po tome da li ih isporučuju profesionalci, visoko-kvalifikovana, kvalifikovana ili nekvalifikovana radna snaga. Razlikuju se i po tome da li ih isporučuju organizacije u privatnom ili državnom vlasništvu. Marketing usluga obuhvata:

- **Marketing u neprofitnim organizacijama** (obrazovanje, zdravstvena zaštita, kultura)
- **Marketing u poslovnim područjima** (finansije, trgovina, agencije za nekretnine)

Nemački naučnik Rodžer S. je, uz pomoć matrice uslužnih procesa, pokazao da su problemi upravljanja zajednički za sve uslužne delatnosti. U ovoj matrici usluge su klasifikovane kroz dve dimenzije, koje imaju značajan uticaj na karakter procesa usluživanja.

Vertikalna dimenzija predstavlja stepen rada u procesu usluživanja, koji se dobija iz količnika plata radnika i ukupnih troškova.

Horizontalna dimenzija meri stepen interakcije korisnika i davaoca usluge kao i standardizovanost procesa usluživanja. Što je stepen standardizovanosti niži, korisnik ima veću mogućnost da utiče na njeno izvršenje.

6.2.6.1. Karakteristike usluga

Osnovne karakteristike usluga su: učešće korisnika u procesu, heterogenost, neodrživost, neopipljivost i simultanost.

Učešće korisnika u procesu: u razmatranju procesa usluživanja, veoma je važno shvatiti da korisnik može da igra aktivnu ulogu. Na primer, restoran brze hrane gde je smanjen broj radnika koji servisira hranu i čisti, jer korisnici naručuju hranu iz menija i posle sami odlažu otpad.

Simultanost: simultanost procesa usluživanja i korišćenja usluge ima za posledicu i nemogućnost sprovođenja kontrole kvaliteta usluge i eventualnih korekcija. Proizvodi se mogu kontrolisati pre plasmana na tržište, međutim, kod usluga je potrebno osloniti se na drugačije metode merenja, kako bi se osigurao određeni nivo kvaliteta usluge.

Neodrživost: usluge se ne mogu čuvati i koristiti u kasnijem periodu, pa one predstavljaju neodrživu robu. Ukoliko se ne koriste u trenutku nastajanja, ne postoji mogućnost kasnijeg korišćenja usluge, koja je već izvršena. Suočeni sa različitim zahtevima za uslugama, čiji obim varira u vremenu, pred menadžere se postavljaju tri moguća rešenja: usklađivanje zahteva, prilagođavanje kapaciteta usluživanja ili ostavljanje korisnika sa čekaju.

Neopipljivost: neopipljiva priroda usluga predstavlja problem i za korisnike. Kupujući određeni proizvod, kupac može isti da vidi i testira pre upotrebe. Kod usluga, korisnik se mora osloniti na reputaciju uslužne firme. U mnogim sektorima usluživanja, dolazi do mešanja državnih organa, kako bi se obezbedio zadovoljavajući kvalitet usluga.

Heterogenost: javljaju se varijacije usluga od korisnika do korisnika. To je razlog zbog koga je u procesu usluživanja, u kome je korisnik neposredno prisutan, veliki uticaj zaposlenih na

kvalitet cele usluge. Zato je, za razliku od proizvodnih sistema, kod usluga sa visokim stepenom interakcije između korisnika i zaposlenih, pažnja orijentisana na korisnika, a ne na sredstva. Raznovrsnost u usluživanju nije loša, sve dok ne dođe do opadanja kvaliteta usluge.

6.3. Cena kao instrument marketing miksa

Preko cene preduzeće ostvaruje prihod, meri tržišno učešće i profitabilnost preduzeća. Kao ekonomska kategorija cena svojom veličinom utiče na količinu proizvedene robe/usluge, efikasnost proizvodnje, brzinu obrta sredstava, količinu prodate robe. Ona je bitan element strategije pozicioniranja na tržištu. Cena je u direktnoj vezi sa veličinom prihoda koji se ostvaruje. Ukupan prihod preduzeća predstavlja broj realizovanih proizvoda i usluga po određenim cenama. Svaka promena cena utiče na prihod, obim prodaje i troškove poslovanja, a preko njih i na dobit. U poslovnoj politici preduzeća, cena ima dve uloge: definisanje politike cena kao strategijskog elementa pri nastupu na tržištu i donošenje kratkoročnih odluka kojima se vrši neposredno prilagodjavanje marketing miksa u zavisnosti od situacije na tržištu. Pri formulisanju politike cena, treba obezbediti informacije iz eksternih i internih izvora. Eksterni izvori pokrivaju tržišno okruženje. Među najvažnijim su: ponuda, tražnja, konkurencija, tržišna cena, instrumenti ekonomske politike, institucionalne mere.

6.3.1. Metode određivanja cene

Cena je ugovorena vrednost obavljanja svih usluga u okviru realizacije projekta za račun naručioca. Može se odrediti po jedinici mere ugovorenih radova (jedinična cena) ili u ukupnom iznosu (jedinstvena cena). Cena se u projektnim ugovorima može utvrditi kao:

- Paušalna ili bruto cena,
- Jedinična cena (zbir proizvoda utvrđenih jediničnih cena i procenjenih količina),
- Kombinacija paušalne i jedinične cene,
- Cena kojom se priznaju troškovi i određeni procenat dobiti za izvođača,
- Utvrđena fiksna cena.

Prihvatanje **metoda paušalne ili bruto cene** za ukupan posao, nosi rizik za investitora i izvođača. Izvođač preuzima rizik da izvede sve dodatne radove, dok investitor ne može od izvođača da traži i neke naknadne radove do kojih u toku izvođenja dođe, a da oni nisu predmet opisa radova. Ovaj metod se može primeniti ako je obim posla tačno poznat, odnosno kada izvođač može da proceni količine radova i materijala.

Metod jedinične cene polazi od utvrđene cene zbira proizvoda ugovorenih jediničnih cena i procenjenih količina. Suština metode je da se između investitora i izvođača prethodno postigne dogovor o jediničnim cenama svake pozicije radova, dok se količina radova u ugovoru definiše u procenjenim vrednostima. Polazne informacije su prethodno urađen predračun radova, na osnovu kojeg izvođač podnosi ponudu. Prednost ovog metoda je što izvođač ne preuzima rizik za količine izvršenih radova kao kod metoda sa paušalnom cenom.

Kod kompleksnih ugovora može se primeniti **kombinovani metod**, kada se cene delimično ugovaraju po jediničnim cenama, a delimično u paušalnom iznosu. Ovakav metod se primenjuje kada je deo predmeta posla veoma dobro razrađen u tehničkoj dokumentaciji sa poznatom paušalnom cenom, a deo mora da se ugovori po jediničnim cenama, jer se obim radova za deo posla ne može precizno sagledati.

Određivanje cena **metodom troškovi plus marža** je slučaj kada izvođač radova prilikom obračuna pojedinih cena, pored direktnih troškova, može da zaračuna i određenu nadoknadu za pokriće troškova režije njegove direkcije, kao i na ime dobiti. Izvođač se ovde usredsređuje na što veću dobit i nije dovoljno stimulisan da vodi računa o troškovima tokom izgradnje. Međutim, primena odredbi koje utvrđuju koncept troškova, odnosno troškove koje investitor priznaje izvođaču, preko ovog metoda može da čitav posao pretvori u nepovoljnu situaciju po izvođača. Primenom ovog metoda određivanja cena, izvođač praktično finansira troškove, a investitor mu te troškove periodično plaća.

Metodom određivanja fiksne cene, utvrđuje se gornja granica troškova koja se ne sme prekoračiti. U slučaju prekoračenja gornje granice troškova, izvođač sam snosi rizik tog povećanja.

6.3.2. Postupak određivanja cene

Izbor cilja formiranja cene znači da preduzeće najpre mora da zna šta želi da postigne određenim proizvodom/uslugom. Strategiju formiranja cena u velikoj meri određuje prethodna odluka o ponudi preduzeća kao ponuđača komplementarnih i visokokvalitetnih usluga. Cena, s druge strane, ima uticaj na ciljeve kao što su: profit, prihod od prodaje i udeo na tržištu. U odnosu na politiku formiranja cena, kompanija može da postavi četiri poslovna cilja:

- **Opstanak** kao cilj je uslovljen iznenadnim promenama u okruženju štetnim po preduzeće, jakim uticajem konkurencije ili promenama potreba potrošača. Da bi preduzeća opstala na tržištu, određuju cenu kojom se pokrivaju fiksni i varijabilni troškovi, a profit je u drugom planu.
- **Maksimalan profit** kao poslovni cilj pretpostavlja obezbeđenje informacija o funkciji tražnje i funkciji troškova vezanih za alternativne cene. Bira se ona cena koja uz zadovoljavajuću tražnju obezbeđuje najveći profit.
- **Vodstvo u tržišnom učešću** bazira se na određivanju nižih cena u odnosu na konkurenciju.
- **Vodstvo u kvalitetu proizvoda** kao cilj ima visok kvalitet proizvoda za određena tržišta. Visok kvalitet po pravilu stvara i visoke cene zbog visokih troškova.

Utvrđivanje tražnje - skala tražnje pokazuje broj jedinica proizvoda/usluga koji će kupci određenog tržišta kupovati u datom vremenskom periodu po alternativnim cenama koje bi se mogle odrediti za taj period. Ona oslikava ukupnu tražnju za različite cene.

Procena troškova – nivo tražnje određuje plafon cene koje preduzeće može da odredi za proizvode/usluge. Troškovi određuju pod, odnosno donju granicu. Pri određivanju cene traži se rešenje koje će obezbediti pokriće ukupnih troškova proizvodnje, distribucije, prodaje, marketinga i izvesnu dobit.

Analiza cena i ponude konkurenata predstavlja stvaranje informacione osnove za utvrđivanje okvira u kojima se može odrediti cena. Izvori informacija: su ponude konkurenata, cenovnici, potencijalni kupci koji kupuju kod konkurenata. Preduzeće u odnosu na konkurenciju može odrediti cenu svojim proizvodima na nivou , ispod ili iznad konkurentskih cena. Ako je ponuda po kvalitetu i drugim aspektima plasmana slična konkurentskoj, određuje se ista ili približna cena. Ako je ponuda po kvalitetu slabija, određuje se nešto niža cena.

Izbor metode formiranja cena - u najčešće primenjivane metode formiranja cena spadaju metod troškovi plus, metod mape praga dobitka, metod percipirane vrednosti, metod tekućih tržišnih cena i metod zatvorene ponude.

- Metod troškovi plus se sastoji u tome da se troškovima određenog proizvoda dodaje prosečna marža. Marže se razlikuju od proizvoda do proizvoda, od relativno umerenih, kod proizvoda svakodnevne upotrebe, do visokih, kod proizvoda koji se smatraju luksuznim. Nedostatak ove metode je što je pasivna u odnosu na tržište i nema marketinških elemenata.
- Metod mape praga dobitka je u osnovi analiza praga dobitka i formiranje cena na osnovu ciljnog profita i smatra se troškovno orijentisanim pristupom. Mapa praga dobitka prikazuje ukupne troškove i ukupni prihod, koji se očekuje na različitim nivoima prodaje.
- Metod percipirane vrednosti - osnova ovog metoda je formiranje cena na osnovu percipirane vrednosti od strane kupaca. Da bi se primenila ova metoda, potrebno je da marketing svojim aktivnostima prethodno u svesti kupaca pozicionira proizvod. Marketing ima bitnu ulogu u primeni ove metode. On mora prethodno da odredi ciljno tržište. U odnosu na zahteve ciljnog segmenta, utvrđuje se koncept proizvoda i cena po kojoj bi se proizvod mogao prodavati. Sledeći korak je utvrđivanje profita, koji bi se ostvario za određeni proizvod po planiranoj ceni i troškovima.
- Metod tekućih tržišnih cena – osnova ovog metoda je formiranje cena na osnovu informacija o aktuelnim tržišnim cenama.
- Metod zatvorene ponude - preduzeće svoje cene bazira na pretpostavljenim cenama konkurenata, koji će učestvovati sa svojom ponudom, a ne na troškovima i nivou tražnje.

Izbor konačne cene predstavlja finalizaciju procesa određivanja cene i sintezu svih prethodno izvršenih analiza i istraživanja. Odluka o konačnoj ceni se bazira na izboru jednog iznosa iz suženog raspona mogućih cena, prethodno sprovedenim metodama.

6.3.1.3. Strategija i politika prilagođavanja cena

Prilikom formulisanja cena za konkretan proizvod/uslugu, preduzeća mogu da primenjuju sledeće strategije:

Strategija geografskog formiranja cena

Strategija geografskog formiranja cena bazira se na pretpostavkama da se za proizvode formiraju različite cene u zavisnosti od lokacije kupca, troškova transporta, intenziteta tražnje, uslova plaćanja, uslova isporuke. Za kupce koji su teritorijalno udaljeni, obično se formira viša cena zbog većih troškova transporta. Diferencijacija na osnovu udaljenosti od mesta proizvodnje, vrši se prema načinu prodaje. Ovde razlikujemo dve mogućnosti:

- Proizvođač formira cenu u koju zaračunava troškove utovara na prevozno sredstvo, a kupac od tog momenta pa sve do smeštaja robe u skladište plaća troškove.
- Proizvođač definiše strategiju cena gde zaračunava troškove prevoza do istovarne stanice. Kupac preuzima robu na istovarnom mestu ne plaćajući poseban iznos za transport.

Diferencijacija cena po zonama isporuke zahteva segmentiranje tržišta. Ukupno tržište se deli na nekoliko geografskih područja, pa se za svako područje određuje jednoobrazna cena. Cene variraju između zona.

Strategija rabata i bonifikacije

Diferencijacija cena na osnovu nagrađivanja kupaca za određene postupke, vrši se posebno za svakog kupca prema određenim kriterijuma. Ostvaruje se preko popusta na ceni i rabata i bonifikacije. Među važnijim popustima su:

- Kasa – skonto – popust koji se odobrava kupcu koji odmah plaća račune;
- Količinski rabat – popust u ceni za kupce koji kupuju velike količine robe;
- Funkcionalni rabat – odobrava se članicama granskog udruženja pod uslovom da obavljaju određene poslove kao što su: prodaja, skladištenje, obavljanje lokalne reklame;
- Sezonski rabat – popust u ceni za kupce koji kupuju robu ili usluge van sezone;
- Bonifikacije - odobravaju se kao popust za zamenu starog proizvoda u kupovini istog takvog novog.

Strategija formiranja promocijskih cena

Strategija formiranja promocijskih cena se primenjuje za određene proizvode da bi privukla kupce u vansezoni, određenom vremenskom periodu. Ponekad se promocijske cene formiraju na nivou cene koštanja, samo da bi privukle kupce i motivisale ih da kupe druge proizvode ili da bi se konkretan proizvod rasprodao.

Strategija formiranja diskriminacijskih cena

Strategija formiranja diskriminacijskih cena se primenjuje kada preduzeće prodaje proizvod ili uslugu po dve ili više različitih cena kupcima proizvoda ili korisnicima usluga. Na primer, zabavni parkovi nude cenu svojih usluga po različitim cenama za odrasle i decu.

Strategija formiranja cena za novi proizvod

U slučaju novog proizvoda, preduzeća mogu formirati cenu koristeći dve strategije:

- **Strategija skidanja kajmaka ili ekstra profita** – primenjuje se za originalne novitete. Za novi proizvod u početku se određuje visoka cena. Visoka cena se argumentuje konkurentskim prednostima novog proizvoda. Proizvod se prvo nudi na delu tržišta koji prihvata proizvod, bez obzira na njegovu cenu. Kako se proizvod uvodi u proizvodnju, postepeno se snižava cena da bi se osvajali novi segmenti tržišta. Primena ovakve strategije je moguća ako na tržištu ima dovoljno kupaca sa jakom kupovnom snagom, još uvek nije razvijena konkurencija ili visoka cena odražava imidž superiornog proizvoda. Strategija ekstra profita više se koristi kod manjih tržišta.
- **Strategija penetracionih cena** – suprotna je prethodnoj. Preduzeća za modifikovane i inovirane proizvode određuju relativno nisku cenu da bi privukli što više kupaca i osvojili veći udeo na tržištu. Primena ove strategije je moguća u sledećim situacijama:
 - Kada je tržište osetljivo na cenu, odnosno kada je niža cena bitan element pri kupovini za većinu kupaca;

- Kada niska cena konkurentima ne deluje dovoljno privlačno da bi zbog niskog profita ulazili na konkretno tržišno područje;
- Kada niske početne cene obezbeđuju inovatorima jak položaj na tržištu, tako da su budući konkurenti potpuno nemoćni u prodiranju na tržište.

Strategija jedinstvenih cena

Strategija jedinstvenih cena primenjuje se kod proizvoda koji pripadaju robi široke potrošnje koja se prodaje u supermarketima. U slučaju ovih proizvoda, postignut je visok stepen standarda, pa zbog toga ima malo prostora za uticaj formirane cene na diferencijaciju u odnosu na konkurentske proizvode.

6.4. Miks distribucije i prodaje

Miks distribucije je skup aktivnosti i procesa koji prate tok proizvoda/usluga od proizvođača do potrošača. Pored distribucije, preduzeća posrednicima poveravaju i druge marketing aktivnosti u sistemu plasmana proizvoda kao što su: prodaja, servis, ekonomska propaganda, transport i skladištenje. Izbor i kontrola posrednika i donošenje odluka o brojnim aktivnostima u vezi sa tokovima proizvoda i usluga, često se nazivaju menadžment marketing kanala. Marketing kanali su nezavisne organizacije uključene u proces distribucije, odnosno u približavanje i dostavljanje proizvoda/usluge krajnjim korisnicima. Obuhvataju tri ključne aktivnosti: fizičku distribuciju robe, obezbeđenje usluga kupcima i sam proces prodaje.

6.4.1. Istraživanje za potrebe donošenja odluka o kanalima distribucije

Elementi istraživanja distribucije su: ciljni segmenti potrošnje (kupci) i proizvodi.

U odnosu na ciljni segment (kupce), potrebno je istražiti i analizirati sledeće elemente: kupovne mogućnosti, navike pri kupovini, motive kupovine, privrženost proizvodu, marki ili proizvođaču, preferencije kupaca u odnosu na proizvod. Istraživanjem i analizom ovih elemenata, moguće je stvoriti bazu podataka, koja će menadžmentu distribucije pomoći pri donošenju odluka da odredi profil, odnosno sliku prodajnog mesta koje treba da zadovolji zahteve ciljnog segmenta.

Proizvod je jedan od elemenata koji utiče na izbor kanala distribucije. Istraživanje treba da odredi lociranje pravog proizvoda na pravo prodajno mesto u pravo vreme. Istraživanje se vrši u tri pravca:

- Istraživanje fizičkih i funkcionalnih karakteristika proizvoda koji se distribuira (veličina),
- Istraživanje psiholoških komponenti sadržanih u proizvodu (kakav utisak ostavlja),
- Istraživanje stava, motiva i navika pri kupovini.

Pored ovih elemenata, istraživanjem treba obuhvatiti i raspoložive strukture distribucije u određenom vremenu i na jednom području. Predmet istraživanja su:

- 1) **Kvantitativni parametri** – obuhvataju: broj različitih mogućnosti distribucije, veličina preduzeća koja se bave distribucijom, finansijska i marketing snaga, raspoloživi prodajni prostor, lokacija i rasprostranjenost.
- 2) **Kvalitativni parametri** – obuhvataju istraživanje poslovne politike distributera u odnosu na proizvođače kao izvore prodajnog asortimana i istraživanje odnosa prema kupcima. Istraživanjem poslovne politike distributera, takođe, treba obuhvatiti uslove prodaje, kako one prema proizvođačima, tako i one prema kupcima. Takođe, treba istražiti politiku

prezentacije proizvoda kupcima, izlaganje na prodajnim mestima, ljubaznost i ophođenje osoblja na prodajnim mestima, motivisanost prodajnog osoblja.

6.4.2. Izbor marketing kanala

Izbor marketing kanala je jedna od ključnih odluka rukovodilaca koja ima direktan uticaj na efikasnost poslovanja preduzeća. Uticaj se ogleda u profitabilnosti kanala i troškovnoj konkurentnosti. Izbor i organizacija marketing kanala ima strategijski i dugoročni značaj. Odluka se ne može lako i brzo menjati. U odnosu na kanale prodaje, to je dugoročna obaveza proizvođača da ih motiviše da i sami investiraju i razvijaju kanale prodaje. Neki od kriterijuma koje treba analizirati pri izboru kanala prodaje su: ukupni troškovi kanala, operativni troškovi kanala, mogući nivo cena, mogući obim prodaje, mogućnost pružanja postprodajnih usluga, motivisanost kanala. Menadžment može da bira jedan od tri opšta kanala ili da ih kombinuje, od kanala nultog nivoa, do sistema kanala sa manjim ili većim brojem vertikalnih i horizontalnih nivoa. Moguće opcije su: direktni marketing kanali, prodajna mreža i posrednički prodajni kanali. Direktni marketing kanali – kanali nultog nivoa. Korišćenje direktnog kanala podrazumeva da proizvođač direktno prodaje proizvode/usluge krajnjim potrošačima. Tri glavna oblika direktne prodaje su: prodaja od vrata do vrata, prodaja na osnovu porudžbine putem pošte, putem naručivanja preko mas medija.

Posrednička mreža – kanali prvog nivoa, odnosno prodaja preko prodajnog osoblja. Preduzeće može da izgradi svoju sopstvenu prodajnu mrežu ili da ima jednog posrednika u distributivnom lancu. Kod robe široke potrošnje, to je maloprodaja, a kod industrijskih proizvoda zastupnik, prodajni agent, broker ili nezavisni prodajni tim.

Posrednički prodajni kanali – čini ih mreža nezavisnih organizacija, koja prosleđuje proizvode/usluge krajnjim korisnicima. One mogu biti klasifikovane prema tome da li kupuju ili preuzimaju dobra. Na primer, trgovci su posrednici koji kupuju, preuzimaju ime i prodaju robu. Kanal u dva nivoa ima dva posrednika. Na tržištu robe široke potrošnje, to je veletrgovina i maloprodaja, dok kod industrijskih proizvoda to mogu biti industrijski distributeri, konsignacije i trgovci. Kanal sa tri i više nivoa ima najmanje tri posrednika.

Posrednički marketing kanali (prvog, drugog, trećeg nivoa) mogu se klasifikovati prema stepenu njihove integracije i kontrole:

- Konvencionalni kanali su slobodne mreže nezavisnih trgovaca, agenata i agencija koje pružaju usluge prodaje, od kojih svaka nastoji da maksimizira sopstveni profit pre nego ukupni profit kanala.
- Vertikalni marketing sistemi su integrisane mreže proizvođača i posrednika u kanalu koji kao zajednički cilj imaju maksimizaciju ukupnog profita.
- Agenti za račun dobavljača obavljaju određene marketing aktivnosti. Oni mogu da pregovaraju o cenama, rokovima i drugim uslovima prodaje u korist dobavljača, ali ne uzimaju ime dobra. Primeri su: brokери, trgovci, agenti prodaje i prodajne agencije.

6.4.3. Organizovanje i pouzdanost marketing kanala

Kada menadžment donese odluku o vrsti marketing kanala, sledeći korak je da dizajnira i organizuje fizički sistem distribucije na način da isporučuje proizvode i usluge proizvođačima efektivno i efikasno. Dizajniranjem i organizovanjem sistema distribucije treba rešiti dva veoma konfliktna cilja: da se troškovi distribucije zadrže na niskom nivou i da se ostvari konkurentska prednost. Konkurentska prednost se može ostvariti primenom koncepta marketing logistike. Marketing logistika započinje pitanjem kako potrošači žele da im proizvod bude isporučen, a

onda se vraća unazad ka dizajnu finalnih proizvoda, zalihama, transportu, skladištenju i uslugama za potrošača, da bi se zadovoljile želje. U razvijanju strategije marketing logistike, menadžment distribucije mora da proceni troškove koji će nastati da bi se potrebe potrošača zadovoljile kao i koristi koje će imati preduzeće. Pre utvrđivanja strategije logistike, istraživanjem treba:

- Identifikovati dimenzije usluga koju potrošači žele;
- Rangirati pojedine dimenzije usluga prema važnosti koju određuje kupac;
- Proceniti efekte od promena u nivou usluga i proceniti troškove obezbeđenja različitih nivoa usluga.

Proces fizičke distribucije počinje kada preduzeće primi porudžbinu. Primena računarskih sistema omogućava prodajnom osoblju da evidentira porudžbine i pošalje ih odgovarajućim odeljenjima istog trenutka kada ih primi. Posle zavođenja porudžbine, moderni sistemi automatski generišu zahteve za transport, dinamiku naplate od kupaca, skidanje podataka sa registra zaliha, pravljenje rasporeda nabavki i proizvodnje za novi ciklus i izdavanje podataka o prijemu nove porudžbine od strane kupaca. Prodajni kanal mora da bude sposoban da efektno prikaže i podrži diferentne prednosti proizvoda i proizvođača. Na primer, kod tehničkih proizvoda, čija upotreba podrazumeva ovladavanje određenim operacijama pri korišćenju, prodajno osoblje posrednika mora biti ekspert za objašnjavanje načina rukovanja proizvodom. Menadžment distribucije pri izboru prodajnih kanala mora da ima u vidu i rizik. Jedan od rizika je taj što kanal može vremenom da postane konkurentan proizvođaču na osnovu znanja o proizvodu koje je stekao od proizvođača. Drugi rizik je dominacija kanala. Proizvođač može postati toliko zavistan od jednog kanala, da se može desiti da kanal prisvoji njegovo tržište. Treće, proizvođač može biti zatvoren u kanalu bez mogućnosti da se prilagodi šansama ili pretnjama novih marketing kanala.

6.4.4. Kontrola kanala prodaje

Proizvođač treba da kontroliše ili bar da ima značajan uticaj na članove kanala, kako bi se oni ponašali u skladu sa njegovim interesima. Kontrola zavisi od zajednički utvrđenih ciljeva. Proizvođač i kanal prodaje utvrđuju: prodajne kvote i nivo usluga za različite aktivnosti (zalihe, rok isporuke, promocija, programi obuke). Da bi ostvario efektivnu kontrolu, proizvođač mora da izgradi snagu u kanalu, koju treba posmatrati kao mogućnost uticaja na aktivnosti drugih članova kanala. Praksa pokazuje da mogućnost kontrole proizilazi iz ekonomskih, neekonomskih i ekspertskih izvora moći.

U kontroli marketing kanala, veoma važno mesto zauzima kontrola odvijanja samog procesa distribucije, koga karakterišu sledeći tokovi i veze:

- Fizički tok opisuje celokupno kretanje proizvoda, od nabavke materijala i sirovina preko transporta, skladištenja, proizvodnje, skladištenja gotovih proizvoda, do prijema porudžbine i otpremanja robe kupcima.
- Tok vlasništva prikazuje prelaz vlasništva od jednog subjekta na drugi.
- Tok plaćanja prikazuje kupce koji posrednicima ili proizvođaču plaćaju račune posredstvom finansijskih institucija za kupljenu robu.
- Tok informacija prikazuje dve situacije. Jedna je kada proizvođač, odnosno distributer preko sredstava promocije plasira informacije kupcima o ponudi i uslovima prodaje. Drugi informacioni tok se uspostavlja kada proizvođač, odnosno posrednik prikuplja informacije sa tržišta o plasmanu proizvoda, pozicioniranosti u odnosu na konkurenciju.

6.4.5. Integrisanje marketing kanala

Konvencionalan marketing kanal čine: proizvođač, veleprodaja i maloprodaja. Svaki od posrednika je poseban poslovni subject, koji teži maksimizaciji profita. Sistem kontrole se teško uspostavlja. Evolucijom razvili su se novi sistemi kanala: vertikalni, horizontalni i multikanalni marketing sistemi.

Vertikalni marketing sistemi

Vertikalni marketing sistem čini lanac proizvođač – veletrgovina – maloprodaja. Osnovna karakteristika je da su im aktivnosti integrisane i da funkcionišu kao jedan sistem, nasuprot konvencionalnim marketing kanalima, gde svaka od članica lanca nastoji da zadovolji samo sopstvene interese. Prednosti vertikalnog marketing sistema u odnosu na konvencionalni su:

- 1) Smanjenje troškova u kanalu izbegavajući dupliranje nekih funkcija u kanalu,
- 2) Minimiziranje konflikta između članova kanala definisanjem jasnih ciljeva i programa,
- 3) Maksimalno uvažavanje iskustava i znanja eksperata.

Postoje tri tipa vertikalnih marketing sistema:

- **Korporativni vertikalni marketing sistemi** – postoje tamo gde su uspešni nivoi kanala pod upravom jednog člana.
- **Administrativni vertikalni marketing sistemi** – karakterišu se po tome što članovi kanala zadržavaju sopstvenu finansijsku nezavisnost, ali su efektivno kontrolisani i vođeni od strane najmoćnijeg člana u kanalu.
- **Ugovorni vertikalni marketing sistemi** su međuorganizacione veze formirane kroz ugovore. Prava i obaveze članova kanala definišu se pravnim sporazumima. Dva najčešća tipa ugovornih sistema su: dobrovoljni lanci i franšizing sistemi. Organizacije koje se nalaze u **dobrovoljnim sporazumima** dele resore i često stupaju u zajedničke dogovore o kupovini. Najčešći oblik ovih sporazuma su kooperacije. **Franšizing sporazumi** su kada prodavac pruža posredniku proizvođača specifične usluge da plasira na tržište proizvod ili uslugu. Za uzvrat posrednik pristaje da poštuje određene procedure i da ne kupuje od ostalih i ne prodaje konkurentske proizvode i usluge. Razlikuju se tri oblika franšizinga:
 - 1) Prvi oblik je kada proizvođač sponzoriše maloprodaju (automobilska industrija).
 - 2) Drugi oblik je kada proizvođač sponzoriše veletrgovinu (Coca Cola).
 - 3) Treći oblik je kada uslužna organizacija sponzoriše maloprodaju (Mc Donalds).

Horizontalni marketing sistemi

Jedan od oblika ubranog razvoja marketing kanala su horizontalni marketing sistemi. Povezivanje se vrši na istom nivou u kanalu, između dve ili više formalno nepovezane kompanije. Četiri faktora utiču na razvoj horizontalnih marketing sistema:

- Nedostatak resursa,
- Efikasniji i brži prodor na novo tržište preko pristupa marketing kanalu drugog preduzeća,
- Udruživanje može da pruži preduzeću pristup novim tehnologijama i znanjima,
- Udruživanjem na različitim nivoima, partneru se omogućava pristup dodatnim kanalima distribucije, prodajnim mrežama i izlazima na tržište.

Multikanalni marketing sistemi

Multikanalni marketing sistemi predstavljaju mogućnost višelinijskog načina plasiranja proizvoda, podređenog centralnom vlasništvu, u kome se obično spaja više načina maloprodaje sa delimičnom integracijom nekih funkcija distribucije.

6.4.6. Mrežna prodaja

Osnovni princip mrežnog sistema marketinga je da kompletna prodajna mreža bude izgrađena od strane samih prodavaca. Oni koji ulažu najviše napora, u ovakvoj aktivnosti dostižu najviše položaje – nivoe i samim tim ostvaruju najviše zarade. Druga karakteristika multilevel marketinga je što omogućava prodavcima da regrutuju druge prodavce i da ubiraju provizije od prodaje tih regruta. Tri osnovne karakteristike MLM-a:

- 1) Da je to oblik direktne prodaje;
- 2) Da je prodajna mreža razvijena od samih njenih članova;
- 3) Da zarada svakog člana ne obuhvata samo njegov učinak, već i procenat od učinka daljih članova koje je on sponzorisao.

Prednosti MLM-a u odnosu na klasične načine prodaje:

- Neograničena fleksibilnost i praktična neograničenost potencijala;
- Prethodno iskustvo i kvalifikacije nisu potrebni;
- Zarade su u direktnoj proporciji sa uložnim naporima i sposobnostima;
- Jedini preduslovi uspeha su snažna želja za određenim nivoom uspeha;
- Ostvarivanje određenih pogodnosti (novi kontakti, prijateljstva, lično usavršavanje).

U MLM konceptu svaki distributer je uveden u posao od strane nekog drugog distributera. Najpre preduzeće bira tim distributera za ključne segmente, a onda ih edukuje i uči o svim bitnim karakteristikama proizvoda i detaljima komunikacije i kontakta sa ključnim kupcima. Brzina rasta prodaje preduzeća, zavisi od uspeha njegove prodajne mreže u prodaji proizvoda i sponzorstvu novih članova. Svaki novi distributer je sponzorisan. Ovaj termin označava da je novi distributer počeo sa poslom multilevel marketinga i da je dobio pravo da distribuira proizvode određenog preduzeća, kao i pravo da sponzorise nove distributere. Promocija proizvoda vrši se na svakom čvoru mreže, pa odatle i naziv mrežni marketing. Oblik promocije je lična prodaja, a obavlja se putem preporuke. Lična prodaja omogućava distributeru da uspostavi prijateljski odnos sa kupcem.

6.4.7. Strategije distribucije

Moguće su tri strategije distribucije:

Intenzivna distribucija – koriste je proizvođači konvencionalnih dobara i sirovina. Oni plasiraju svoje proizvode na što većem broju prodajnih mesta. Ovakav oblik distribucije je prikladan za onu vrstu proizvoda čiji izbor i kupovina zavise od povoljne lokacije prodajnog mesta. Nedostatak intenzivne distribucije je u slaboj kontroli nad procesom distribucije, koja se javlja kao posledica velikog broja članova u kanalu.

Selektivna distribucija – predstavlja korišćenje više od jednog posrednika, ali manje nego u intenzivnoj distribuciji. Selektivna distribucija omogućava proizvođaču da ostvari odgovarajuću pokrivenost tržišta, ima odgovarajuću kontrolu u kanalu i minimizira troškove distribucije. Kriterijumi izbora selektivne distribucije su: povoljnost lokacije s obzirom na potrebe kupaca, prodajni asortiman distributera, politika koju vodi distributer, mogućnost saradnje sa distributerom i kontrola kanala.

Ekskluzivna distribucija - podrazumeva ograničen broj posrednika u plasmanu proizvoda. Između proizvođača i članova kanala u sistemu distribucije dolazi do ugovornog sporazuma kojim proizvođač daje ekskluzivno pravo prodaje ograničenom broju posrednika. Ekskluzivna distribucija se primenjuje u plasmanu novih marki automobila, visoke mode, skupocenih satova.

Kod ekskluzivne distribucije je posebno naglašena kontrola kanala u politici cena, promociji, obezbeđenju postprodajnih usluga.

6.4.8. Upravljanje prodajom

Posmatrana u procesu reprodukcije, prodaja kao funkcija počinje i završava se u jednom ciklusu na tržištu. Prodaja je jedna od operativnih funkcija marketinga. Zaposleni u toj funkciji izvršavaju ciljeve i zadatke u okviru ciljeva utvrđenih marketing politikom i politikom prodaje. Oni predstavljaju jedinstvenu vezu preduzeća sa kupcima.

Pojam prodaje sadrži dve komponente:

- Kvantitativna komponenta se odnosi na količinu koju treba plasirati na tržište.
- Kvalitativna komponenta se odnosi na rešenja koja se primenjuju na tržištu da bi se proizvodnja plasirala.

Pod upravljanjem prodajom podrazumevamo analizu, planiranje, organizovanje i kontrolu prodaje. Poslovni proces počinje analizom potreba i želja kupaca, a završava se isporukom robe, naplatom potraživanja i pribavljanjem povratnih informacija od kupaca.

Sa aspekta rukovođenja, aktivnosti prodaje mogu se svrstati u dve grupe:

- Pripremne aktivnosti: prikupljanje i obrada podataka o prodaji, kupcima, konkurentima, posrednicima, analizu prodajnog poslovanja, izradu plana prodaje, organizovanje prodaje.
- Operativne aktivnosti obuhvataju: izradu ponude, prikupljanje i obradu porudžbine, fizičku distribuciju robe, fakturisanje, evidenciju i postprodajne usluge.

Planiranje prodaje - pri planiranju prodaje polazi se od informacija obezbeđenih istraživanjem tržišta i proizvoda. Posebno se analiziraju razvojni trendovi tržišta i položaj preduzeća na tržištu. Za uspešnu realizaciju ciljeva prodaje je potrebno planirati odgovarajuće instrumente miksa prodaje. Izbor i kombinacija instrumenata marketinga zavisi od ciljeva koje treba ostvariti.

Cilj prodaje je postizanje optimalnog ekonomskog rezultata prometom na tržištu po svim komponentama koje čine prodaju i vezuju kupce za proizvod, odnosno preduzeće. Jedan od ciljeva je stvaranje uslova da proizvod na tržištu sretne kupca. S jedne strane, treba učiniti da proizvod bude dostupan kupcu, a sa druge strane treba kod kupca izazvati želju da kupi taj proizvod.

Zadaci prodaje - ciljevi prodaje se konkretizuju u zadatke prodaje. Miks zadataka prodaje obuhvata: pronalaženje efikasnog načina zadovoljenja potreba kupca i ostvarenja profita preduzeća, razvijanje odgovarajućih strategija prodaje, pronalaženje i osvajanje novih kupaca, zaključivanje prodaje, pružanje usluga u vezi sa kupovinom i upotrebom proizvoda. Planom prodaje se utvrđuju zadaci prodaje u odnosu na proizvod i grupu proizvoda, kupce, kanale prodaje i prodajna područja. Miks zadataka prodaje se menja u zavisnosti od promena u okruženju, situacije na tržištu, ciljeva preduzeća i resursnih mogućnosti preduzeća.

Organizovanje prodaje - na izbor modela organizovanja prodaje u preduzeću utiče više faktora i to: poslovna orijentacija preduzeća, tržišna situacija, položaj preduzeća na tržištu, miksa proizvoda, ciljno tržište, veličina preduzeća, stručnost zaposlenih, finansijska snaga preduzeća. Polazna osnova pri organizovanju prodaje treba da bude efikasno zadovoljenje potreba potrošača. Preduzeća sa proizvodno-komercijalnom orijentacijom primenjuju klasične modele organizacije. Prodaja se organizuje kao funkcija sa posebnim službama za prodaju na domaćem tržištu i za izvoz. Preduzeća marketinški orijentisana razvijaju alternativne organizacione strukture prodaje: teritorijalnu organizaciju, organizaciju prema proizvodu, organizaciju prema kupcu i matičnu organizaciju.

Kontrola prodaje - uspešnost rada prodajne službe se meri praćenjem veličine ostvarene prodaje. Koriste se sledeći pokazatelji:

Produktivnost rada prodajne službe = Prodaja / Broj zaposlenih u prodaji

Ekonomičnost rada prodajne službe = Troškovi rada prodajne službe / Prodaja

Rentabilnost rada prodajne službe = Dobit / Prodaja

Intenzitet prodajnog komuniciranja = (Broj kontakata u prodaji / Broj prodavaca) * 100

6.5. Miks promocije

Miks promocije obuhvata sve komunikacijske i operativne aktivnosti koje imaju za cilj informisanje, prezentaciju i unapređenje prodaje, da bi se stvorio povoljan stav o proizvodima i uslugama, potpomogla prodaja ili prihvatila neka ideja. U uspostavljanju marketing komunikacije sa svojim ciljnim potrošačima, organizacija može koristiti sledeće promocijske instrumente:

- Privredna (ekonomska) propaganda – svaki oblik prezentacije i promocije ideja, dobara ili usluga koje plaća određeni sponzor;
- Unapređenje prodaje – niz kratkoročnih aktivnosti sa ciljem poboljšanja prodaje proizvoda ili usluge;
- Lična prodaja – usmena prezentacija kojoj je cilj prodaja i obavlja se direktnim kontaktom;
- Tržišni odnosi s javnošću – segment odnosa s javnošću koji se odnosi na uspostavljanje komunikacije i dobrih odnosa između organizacije i ciljne grupe kupaca;
- Ekonomski publicitet – stimulacija tražnje za proizvodom, uslugom ili nekom jedinicom poslovanja, plasiranjem značajnih komercijalnih novosti putem štampe, radija, televizije ili nekih drugih oblika koje ne plaća sponzor;
- Komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga – sistem korišćenja specijalizovane baze podataka u cilju sprovođenja konkretno usmerenih promocijskih i komunikacijskih aktivnosti.

Svaki od ovih instrumenata uključuje brojne podinstrumente, kao što su stilizovanje proizvoda, boja i oblik ambalaže, ponašanje prodavaca i njihov spoljni izgled, katalozi, brošure. Svi oni, pojedinačno ili kombinovani, međusobno na neki način komuniciraju sa kupcima. Promocijski miks predstavlja kombinaciju navedenih instrumenata sa optimalnim učešćem svakog od njih, kojom se obezbeđuje ispunjenje ciljeva procesa marketing komunikacije. Da bi određeni promocijski miks bio efikasan, neophodno je uspostaviti konzistentnost i integrisanost uključenih elemenata. Ključne karakteristike osnovnih promocijskih instrumenata su sledeće: ekonomska propaganda, lična prodaja, unapređenje prodaje, tržišni odnosi s javnošću, ekonomski publicitet i direktni marketing. Prilikom utvrđivanja optimalne kombinacije promocijskog miksa za određeni proizvod, uključuju se sledeći uticajni faktori:

- Raspoloživa finansijska sredstva,
- Karakteristike proizvoda,
- Karakteristike ciljnog tržišta,
- Postojeći odnosi sa potrošačima/kupcima,
- Faza životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi,
- Poslovna politika organizacije,
- Stepem globalizacije.

6.5.1. Ekonomska propaganda

Ekonomska propaganda predstavlja svaku delatnost koja pomoću vizuelnih, audtivnih ili kombinovanih sredstava obaveštava potrošače i nastoji stvoriti kod njih pozitivnu sliku o određenim proizvodima ili uslugama i tako vrši neposredan uticaj na njihove stavove kod izbora i kupovine tih proizvoda, odnosno izbora i korišćenja tih usluga. To je način promocije gde preduzeće finansira prezentovanje postojećim i potencijalnim kupcima, putem sredstava komuniciranja, informacije o sebi ili o svojim proizvodima i uslugama. Spada u oblike masovnog, odnosno posrednog komuniciranja sa ciljem stimulisanja tražnje za proizvodima i uslugama preduzeća. Postoji mnogo definicija ekonomske propagande, ali zajednički im je preduzetnički pristup, odnosno pristup sa nivoa privrednog subjekta koji se njome koristi u ostvarivanju svojih ciljeva. Druga zajednička karakteristika je isticanje da je propaganda oblik masovnog komuniciranja. Treća zajednička karakteristika je da je to plaćeni oblik komuniciranja. Aktivnosti ekonomske propagande u preduzeću su usmerene ka:

- Upoznavanju potrošača sa proizvodom,
- Stvaranju želje kod potrošača da kupe proizvod,
- Održavanju ravnoteže između proizvodnje i plasmana.

Osnovni ciljevi ekonomske propagande su da informiše, ubedi i podseti kupce na proizvod ili uslugu. Poseban značaj informisanje ima u fazama uvođenja novog proizvoda na tržište i repozicioniranja postojećeg proizvoda. Ubeđivanje je usmereno na stvaranje preferencije za marku proizvoda. Argument ubeđivanja je posebno bitan u uslovima jake konkurencije i velike sličnosti među proizvodima. Ekonomska propaganda ubeđivanjem nastoji da istakne diferentne prednosti proizvoda ili usluga. Podsećanje ima za cilj da navede potrošače da razmišljaju o proizvodu i podseti ih gde i kako mogu da kupe proizvod. Efekti ekonomske propaganda zavise od kvaliteta propagandnih poruka, prihvatljivosti od strane onih kojima je namenjena, ali i od konkurencije koja takođe sprovodi svoju ekonomsku propagandu i deluje na isti ciljni segment. U sredstva preko kojih se vrši ekonomska propaganda spadaju:

- 1) Štampa – predstavlja jedno od najčešće korišćenih sredstava za svrhu ekonomske propagande. Prednosti: brzina akcije, masovnost, mogućnost specijalnog oglašavanja. Nedostaci: sporost akcije, mogućnost lošeg kvaliteta štampanja, jednokratnost, samo delimično privlači pažnju.
- 2) Audio i audio-vizuelna sredstva razonode – televizija, radio, film.
- 3) Sredstva spoljašnje ekonomske propagande – sve površine koje mogu grafički da se obrade u reklamne svrhe (table, poruke u izlozima, svetlosni uređaji, stubovi).

6.5.1.1. Kreativna strategija u ekonomskoj propagandi

Kreativna strategija planiranja ekonomske propaganda uključuje donošenje sledeće odluke, podrazumevajući usvajanje opštih postulata marketing komunikacije: u kojoj će formi biti ekonomska propaganda, odnosno, da li će sadržati slike, pisane poruke, mentalne asocijacije, teme, informacije ili neku njihovu kombinaciju. Bazična funkcija ekonomske propagande je ubeđivanje i motivisanje kupca za kupovinu proizvoda, postiže se odgovarajućim tekstom koji se tiče tog proizvoda. Samo ukoliko je ubačen visok stepen kreativnosti u opis načina na koji proizvod može zadovoljiti potrebe i želje potrošača, ekonomsko-propagandnom porukom se može postići željeni efekat. Početni korak u pravljenju dobre ekonomsko-propagandne poruke je određivanje teme teksta. Nakon toga se ulažu naponi za osmišljavanje efektivnog i snažnog propratnog teksta. Pomenute aktivnosti čine fazu u planiranju ekonomske prpagande, u kojoj su neophodne informacije o samom proizvodu i tržištu na kome se proizvod plasira, dobijene kroz

program zahtevanih oblika marketing istraživanja. Proučavanjem i adekvatnim izborom upotrebnih kvaliteta proizvoda za koje potrošači pokazuju najviše interesa, u cilju formulisanja početne osnove za kreiranje ekonomsko-propagandne poruke, stvaraju se najbolji uslovi za njenu uspešnost. Zbog višeg nivoa upoznatosti sa kvalitetima proizvoda, kupovnim navikama i stavovima potrošača, menadžment organizacije može biti kompetentniji za prvu fazu ovog procesa i određivanje teme poruke. Sa druge strane, ljudi iz agencija poseduju iskustva, kreativna i specijalizovana znanja, koja ih čine kvalifikovanijim u taktičkim aspektima izrade tekstova ekonomsko-propagandnih poruka. Ipak, autoritet i odgovornost menadžmenta organizacije nije ograničen samo na određivanje kreativne strategije teksta, već i odobravanje ili odbijanje predloga koje agencija daje u vezi izgleda teksta. Neke od standardnih metoda korišćenih u ekonomsko-propagandnim porukama:

- Informisanje – iznošenje činjenica i neophodnih objašnjenja;
- Argumentovanje – predstavljanje argumenata za kupovinu konkretnog proizvoda;
- Motivacija – ekonomska propaganda poprima emotivnu konotaciju i predstavlja oblik psihološke poruke;
- Ponavljanje – ima najsnažniji uticaj na aktiviranje potrošača;
- Korišćenje simbola – akcent se stavlja isključivo na marku proizvoda;
- Imitacija – bazirana je na angažovanju poznatih ličnosti ili predstavljanju situacija u kojima bi potrošači želeli da se nađu.

6.5.2. Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje se može definisati kao skup organizacionih mera preduzetih na tržištu i u vezi sa tržištem, čiji je cilj proširenje obima prodaje, poboljšanje uslova prodaje ili olakšanje samog akta kupoprodaje. Metodama unapređenja prodaje, gotovim proizvodima ili uslugama, dodaju se određene ekstra vrednosti, kojima se skreće pažnja na ponudu, koja je po nečemu drugačija i interesantnija od konkurencije. Unapređenje prodaje obuhvata niz aktivnosti taktičkog karaktera usmerenih na povećanje kupovnih impulsa potrošača, podsticanje brže i odlučnije reakcije tržišta na ponudu, a sa namerom unapređenja procesa unutrašnje i spoljašnje organizacije prodaje. Krajnji efekat je ubrzanje ciklusa prometa, povećani obim prometa, brža naplata prodate robe, povećani broj ponovljenih kupovina, pridobijanje stalnih kupaca. Ono što je zajedničko svim definicijama unapređenja prodaje je:

- Isticanje aktivnosti koje imaju kratkoročni karakter i podstiču na brzu reakciju;
- Efekti su neposredni i lako merljivi, nema odloženih efekata;
- Akcije se sprovode preko medija, koji su pod kontrolom organizatora, a ne preko masovnih medija nad kojima preduzeće nema kontrolu.

Ciljevi unapređenja prodaje proizilaze iz osnovnih marketinških ciljeva preduzeća i ciljeva komuniciranja i promocije. Pri utvrđivanju ciljeva unapređenja prodaje, polazi se od potreba i zahteva ciljne grupe, informacija o tržišnim trendovima, obeležja prodajnog područja, lokalnih propisa i poslovnih aktivnosti konkurencije. Za svaku ciljnu grupu se definiše posebna grupa ciljeva:

- 1) U odnosu na krajnje potrošače kao mogući ciljevi se definišu: prodaja veće količine proizvoda, privlačenje novih kupaca da probaju proizvod i privlačenje konkurentskih kupaca.
- 2) U odnosu na ciljnu grupu maloprodaja, kao cilj se može postaviti: osvajanje maloprodajne mreže za prodaju proizvoda, razvijanje dugoročne poslovne saradnje, podsticanje na kupovinu robe van sezone, širenje prodajne mreže.

- 3) U odnosu na sopstvenu prodajnu snagu kao cilj se može postaviti: podsticaj na veće angažovanje u prodaji, stimulisanje prodaje van sezone, podsticanje prodajnog osoblja na obrazovanje i usavršavanje.

6.5.2.1. Specifična obeležja unapređenja prodaje

Da bi se istakla specifičnost unapređenja prodaje i napravilo razgraničenje od ostalih promocijskih aktivnosti, potrebno je sagledati: područje delovanja, ciljne grupe i vreme delovanja.

- **Područje delovanja** aktivnosti unapređenja prodaje obuhvata: sopstvenu organizaciju prodaje, trgovinu na veliko i malo, industriju i organizacije koje se bave uslužnim delatnostima.
- **Ciljne grupe** prema kojima se planiraju aktivnostu su:
 - 1) Sopstveno prodajno osoblje (trgovački putnici, predstavnici i zastupništva, demonstratori, aranžeri, dekorateri, udruženja savetodavnog karaktera).
 - 2) Kupci, posrednici prodaje, maloprodaja i opšta javnost.
- **Vreme delovanja** se posmatra kao kratkoročno – u odnosu na konkretne akcije vezane za prodaju i dugoročno – u odnosu na obrazovanje i edukacije kadrova za poslove unapređenja prodaje i izgradnju imidža preduzeća.

Prednosti unapređenja prodaje su:

- Niski jedinični troškovi, zato što se ponude unapređenja prodaje proizvode u velikim količinama, kao i niži troškovi u odnosu na ostale instrumente promocije;
- Efektivna podrška prodaji, u smislu uštede vremena prodajnog osoblja provedenog u istraživanju i otklanjanju razloga smanjene prodaje, kao i povećanje efektivnosti kreativnih napora prodajnog osoblja;
- Ubrzavanje procesa prihvatanja proizvoda;
- Bolja kontrola osigurana trenutnom i neposrednom akcijom;
- Efikasnija koncentracija na ciljne segmente;
- Mogućnosti testiranja i sprovođenja eksperimenata, kao i jednostavno utvrđivanje uticaja sredstava unapređenja prodaje na promene u količini prodatih proizvoda.

Nedostaci unapređenja prodaje su:

- Ukoliko proizvod ne poseduje odgovarajuće karakteristike ili ima previsoku cenu, ovaj instrument neće obezbediti njegovu prodaju;
- Nemogućnost povećanja efektivnosti prodaje ukoliko nije sprovedena odgovarajuća distribucija;
- Nedostupnost relativnim nepotrošačima, kao i ostalim potrošačima koji nisu obuhvaćeni planovima unapređenja prodaje;
- Ne može obezbediti maksimalnu efikasnost promocije bez međusobnog delovanja sa ostalim instrumentima.

Društva za zaštitu potrošača, koja se zalažu za primenu zakonskih ograničenja, daju sledeće argumente:

- Prava vrednost promovisanog proizvoda je prikrivena, a potrošači su zavedeni obećanjima ili specijalnim poklonima;
- Potrošači su onemogućeni da realno upoređuju cene promovisanog proizvoda sa cenama konkurentskih proizvoda;

- Metodama unapređenja prodaje, potrošači se navode na donošenje impulsivnih kupovnih odluka bez kritičke i objektivne procene realnih vrednosti ponuđenog proizvoda;
- Velike kompanije, koje imaju resurse neophodne za planiranje i realizaciju jakih kampanja unapređenja prodaje, uživaju nepravednu prednost nad ostalim konkurentima;
- Opkladama i lutrijama, kao sredstvima unapređenja prodaje, ohrabruje se kockanje, usađuju nepoželjne moralne vrednosti i svesno se zavode potrošači koristeći reč besplatno, iako je sve što dobiju zasigurno plaćeno, ali posrednim načinom.

Ključni protivargument na ove i slične kritike je da, u slobodnoj tržišnoj ekonomiji, potrošači imaju potpuno pravo i slobodu da sami i svesno odlučuju o kupovini proizvoda praćenih strategijama unapređenja prodaje.

6.5.2.2. Strategije unapređenja prodaje usmerene ka distributerima i maloprodaji

Strategije unapređenja prodaje usmerene ka distributerima i maloprodaji su:

1) Davanje poklon-reklamnih materijala

Poklon-reklamni materijali se odnose na specijalno dizajnirane atraktivne pisane materijale, koje distributeri koriste za dekoraciju svojih prostorija (kalendari, satovi, poster).

2) Demonstracije proizvoda u prodavnicama

Ova strategija se zasniva na specijalnim aktivnostima koje sprovodi organizacija proizvođač preko svojih posebno obučениh demonstratora, a u slučaju kada, da bi se videlo kako neki proizvod funkcioniše, mora se videti kako on radi.

3) Specijalna prikazivanja i predstavljanja proizvoda

Kada proizvođač želi da predstavi čitav paket svojih proizvoda, ukazujući na njihovu komplementarnost, ili kada nastoji da uspešno pozicionira marku svog proizvoda, ova strategija unapređenja prodaje je izuzetno efikasna.

4) Organizovanje takmičenja među distributerima

Ovakva takmičenja inicira i organizuje organizacija proizvođač, motivišući distributere različitim oblicima nagrada i nagradnim putovanjima.

5) Davanje popusta i premija

Ova strategija je definisana kao davanje popusta i premija distributerima za određeni broj porudžbina ili svaki put kada poruče proizvod određenog proizvođača u količini većoj od definisanog minimuma.

6.6.2.3. Startegije unapređenja prodaje usmerene ka potrošačima

Bazična strategija unapređenja prodaje usmerene ka potrošačima je obezbeđivanje dodatne motivisanosti potrošača i njihovo stimulisanje za kupovinu određenog proizvoda. Kriterijumi koje treba da zadovolji jedno sredstvo unapređenja prodaje da bi bilo efektno su: da bude jedinstveno i karakteristično za konkretnu organizaciju, da je prihvatljivo i interesantno za potrošače, da je prihvatljivo i interesantno za trgovce i maloprodavce koji su zainteresovani za saradnju oko obezbeđenja eventualnih posebnih uslova, da stimuliše ponovnu kupovinu istog proizvoda, da prati kvalitetnu ponudu proizvoda, da ne zahteva visok nivo troškova.

Strategije unapređenja prodaje, usmerene ka potrošačima su:

1) Davanje kupona

Kuponi imaju funkciju kratkoročnog stimulansa prodaje proizvoda i direktno su povezani sa njegovom kupovinom. Kuponi se distribuiraju direktno potrošaču. Potrošači ga mogu

iskoristiti učestvovanjem u nagradnoj igri ili dobijanjem nagrade za određeni broj kupona. Potrošaču posedovanje kupona može obezbediti i smanjenje cene za utvrđenu vrednost pri kupovini marke proizvoda navedene na kuponu. Kupon za popust u ceni jednog proizvoda može biti upakovan u drugi proizvod istog proizvođača, za kojim postoji veći stepen tražnje ili može biti distribuiran potrošačima u sklopu ekonomske propagande u novinama ili časopisima. Ključna aktivnost u planiranju unapređenja prodaje kuponima je utvrđivanje isplativosti ove strategije, jer ukoliko bi neki proizvod potrošači kupovali i bez popusta, onda je to nepotrebno snižavanje cene.

2) Ponude proizvoda sa kuponima u ili na pakovanju proizvoda

Ovom strategijom je dobijanje kupona direktno uslovljeno kupovinom proizvoda, jer ih je nemoguće fizički razdvojiti, a da se pri tome ne ošteti proizvod ili kupon. Razlika u odnosu na prethodnu strategiju je u tome što se ovde ne daje popust u ceni proizvoda, već se za kupovinu nekog proizvoda potrošači nagrađuju određenim nagradama. Suština ove strategije je pridobijanje lojalnosti potrošača određenom proizvodu i to na duži vremenski period, stvarajući kod njih odgovarajuću kupovnu naviku. Najefikasnija primena ove strategije je za proizvode sa kratkim upotrebnim ciklusom. Potrošač je u mogućnosti da kupuje proizvod dovoljno često da bi sticao kupone relativno brzo i da bi mogao očekivati nagradu u ne tako dalekoj budućnosti.

3) Ponude proizvoda sa sniženom cenom

Popust u ceni nekog proizvoda istaknut je na samom proizvodu ili njegovom pakovanju. Uobičajeno je da pored cene sa popustom stoji i precrtana prethodna cena. Ponude proizvoda sa sniženom cenom mogu biti privremeni prodajni stimulans kako bi se prebrodila smanjena tražnja za određenim proizvodom. Prilikom primene ove strategije se očekuje i značajna podrška maloprodavaca koji će obavestiti potrošače da se u njihovim prodavnicama prodaju proizvodi sa sniženom cenom. Nedostatak strategije unapređenja prodaje snižavanjem cene proizvoda je nemogućnost obezbeđivanja lojalnosti potrošača jednom proizvodu, ukoliko njegova cena stalno varira.

4) Davanje uzoraka

Potrošačima se besplatno daje proizvod ili malo pakovanje proizvoda, u nastojanju da im se omogući isprobavanje proizvoda i da se pridobiju za dalju kupovinu tog proizvoda. Primer ove strategije su male bočice parfema koje se mogu pronaći u časopisima. Načini za dostavljanje uzoraka potrošačima su: poštom, lično ili na maloprodajnim mestima. Efikasna strategija za unapređenje prodaje je kombinovanje kupona sa besplatnim uzorkom.

5) Ponude proizvoda sa poklonima u njegovom pakovanju

Pokloni se pakuju sa proizvodom u samoj kutiji ili mogu biti zamotani nekim ovojnim materijalom i pričvršćeni za spoljašnju stranu kutije. Predmeti koji se poklanjaju su uglavnom vrlo jednostavni i jeftini, ali vešto napravljenom ilustracijom ili propratnim tekstom oni mogu biti veoma interesantni i privlačni. Ova strategija je naročito efikasna u pakovanju igračaka u ponudama dečijih proizvoda. Za obezbeđivanje kontinuiteta kupovine, posebno je značajan oblik ove strategije u prehrambenoj industriji, kojom se proizvodi nude upakovani u raznim oblicima posuđa. Očekuje se da će u nastojanju da sakupe garnituru, domaćice više puta ponoviti kupovinu.

6.5.3. Lična prodaja

Lična prodaja je oblik prodaje koji se koristi u nekim fazama prodaje, odnosno kupovine, i to posebno pri zadobijanju kupaca, uveravanjem da je potrebno da kupe određeni proizvod.

Suština procesa lične prodaje je interakcija između njenih subjekata. Ovom prilikom je lična prodaja razmatrana kao oblik uspostavljanja dvosmerne i neposredne komunikacije između kupaca i posebno odabranih i obučeni prodavaca. U najvećem broju slučajeva, lična prodaja predstavlja najefektivniji instrument promocijskog miksa, ali i najskuplji. Neke od karakterističnih prednosti lične prodaje su:

- Direktno obraćanje pojedinačnim kupcima,
- Mogućnost uspostavljanja dvosmerne komunikacije,
- Uspostavljanje raznovrsnih relacija između prodavaca i kupaca,
- Obavezivanje kupaca da aktivno učestvuju u komunikaciji,
- Mogućnost koordinacije čitavim procesom prodaje,
- Fleksibilnost.

6.5.3.1. Planiranje i vođenje prodajne komunikacije

Osnovne elemente lične prodaje čine: prodavac, kupac, procedura lične prodaje i aspekti lične prodaje.

Prodavac

Prodavac je glavni nosilac aktivnosti lične prodaje i on snosi punu odgovornost za njenu uspešnu realizaciju. Dobro obučeni prodavac može kroz komunikaciju sa kupcima ustanoviti individualne potrebe i želje svakog kupca i u skladu sa tim formulirati predlog za oblikovanje proizvoda koji će odgovarati tim potrebama. U planiranju lične prodaje, treba vršiti selekciju prodavaca po kriterijumu identifikacije sa kupcem. Naime, komunikacija je lakša ako su prodavac i kupac slični. Empatija je važna karakteristika prodavca u povećanju verovatnoće uspešne prodaje. Pored empatije, ključne osobine koje prodavac mora posedovati, da bi komunikacija bila efektivna, navode se još i egoizam i entuzijazam. Potreba za različitim strategijama komunikacije ukazuje se usled specifičnosti okruženja i različitih situacija u kojima se lična prodaja sprovodi. Njihov spektar čine:

- Situacije u kojima je posao prodavca isporuka proizvoda, pri čemu su njegove odgovornosti prilikom prodaje sekundarne.
- Situacije u kojima prodavac prima narudžbine na prodajnom mestu, pri čemu su kupci već doneli odluku o kupovini određenog proizvoda.
- Situacije u kojima prodavac prima narudžbine na terenu, u kojima dobra usluga i prijatna komunikacija mogu pojačati njegovo lično uvažavanje, ali su pri tome prilike za primenu kreativnosti i promenu planirane porudžbine veoma male.
- Situacije u kojima prodavac gradi imidž proizvoda i njegov zadatak je pružanje adekvatnih informacija o proizvodu i stvaranje poverenja kod kupaca.
- Situacije u kojima je primarno tehničko znanje prodavaca, značajno pri demonstriranju proizvoda i načina njihovim rukovanjem.
- Situacije kreativne prodaje proizvoda, koje predstavljaju ličnu prodaju u užem smislu reči.
- Situacije kreativne prodaje usluga, pri čemu prodavac mora posedovati veliki stepen kreativnih komunikacijskih sposobnosti.

Kvaliteti koji se zahtevaju od uspešnog izvršioca lične prodaje, variraju u zavisnosti od konkretne situacije, ali ono što je od uslovnog značaja je da:

- 1) Pravilno komunicira,
- 2) Posедуje profesionalni imidž,

- 3) Poznaje i koristi određene tehnike prodaje,
- 4) Koristi pomoćna sredstva i pribor prilikom sprovođenja aktivnosti lične prodaje.

Pravilnom komuniciranju je dodeljeno prvo mesto, jer je veština ophođenja sa ljudima ono što prodavac neizostavno mora posedovati. Nauka o veštini govora je oratorika, koja nesumnjivo treba predstavljati predmet njihove obuke. Prilikom razgovora sa kupcem ne smeju se koristiti gestikulacija, poštapalice i žargonske reči i izrazi. Stalno treba obogaćivati i oplemenjivati rečnik i iskustvo. Mora se pokazati spremnost da se sasluša i mišljenje kupca. U govoru se ne smeju koristiti laži i informacije, čija tačnost nije potvrđena. Treba biti neposredan u razgovoru sa kupcem, ali ne i ulaziti u njihovu intimu. U razgovoru sa kupcem, treba izbegavati upotrebu stranih reči, ako postoje odgovarajuće reči u domaćem jeziku.

Profesionalni imidž ima veliki uticaj na efektivnost komunikacije u sprovođenju lične prodaje. Od utiska koji prodavac svojom pojavom ostavi na kupca, umnogome će zavisiti i dostizanje postavljenih ciljeva lične prodaje. Za formiranje dobrog ličnog imidža, prodavac mora strogo voditi računa o svom ponašanju, oblačenju, kolima koja vozi. Prodavac mora uvek biti uredan i čist.

Tehnika prodaje je skup mera i radnih postupaka pomoću kojih se ostvaruje prodaja. U kontekstu uspostavljanja komunikacije sa ciljnim kupcima, tehnika prodaje je skup mera i radnih postupaka koji se koriste u povećanju efikasnosti komunikacionog procesa i njegovih rezultata. U kontekstu komunikacije, tehnika prodaje je komponenta definisanja strategije stvarnog procesa pregovaranja, dok u kontekstu prodaje ona predstavlja taktiku primene prodajne strategije u procesu lične prodaje.

Adekvatna sredstva i pribor mogu biti značajna pomagala u nastojanju prodavca da ubedi kupca da se odluči za određeni proizvod. Pojedina sredstva koja se često koriste u sprovođenju lične prodaje su: grafoskop, računar, makete, modeli i drugi oblici pomoćnih sredstava. Generalno, karakteristika dobrog prodavca je da ga kupac uopšte ne smatra za trgovca, već za odanog i neophodnog savetnika, osobu za pružanje pomoći koja se srećom nalazi na nečijem tuđem platnom spisku.

Kupac

Kupac, pre i u toku komunikacionog procesa sa prodavcem, prestavlja tek potencijalnog kupca. Da bi kupac stvarno i kupio proizvod, zadatak prodavca je da svoju priču o proizvodu i izložene argumente kanališe u pravcu ispunjenja potreba koje kupac u tom momentu pokazuje. Kreativnom ličnom prodajom se razvija mašta kupaca i stvaraju predstave o tome kako se njegove potrebe mogu zadovoljiti na načine koje on ranije nije razmatrao. Generalno, prodavac mora da razume subjektivne kriterijume koje kupac postavlja pri kupovini konkretnog proizvoda i da komunikaciju usmeri na osobine proizvoda koje zadovoljavaju postavljene kriterijume.

Procedura lične prodaje

Procedura lične prodaje se sastoji iz sledećih faza:

- 1) Stvaranje efektivnog kontakta (komplimenti kupcu, aktuelne teme);
- 2) Uspostavljanje delotvorne komunikacije (prelazak sa ćaskanja na uvodne napomene);
- 3) Dijagnosticiranje kupčevih potreba;
- 4) Demonstracija proizvoda i prezentacija rešenja;
- 5) Rešavanje primedbi;
- 6) Dobijanje profitabilne narudžbine (zaključivanje posla);
- 7) Obezbeđivanje zadovoljstva kupca i stvaranje pozitivnog imidža organizacije.

Aspekti lične prodaje

U aspekte lične prodaje spadaju:

- 1) Etički aspekt,
- 2) Pravni aspekt,
- 3) Finansijski aspekt.

6.5.4. Tržišni odnosi s javnošću

Usled poslovanja organizacija u uslovima povećanog stepena konkurentnosti i uspostavljanja visokih standarda u celokupnom poslovnom okruženju, jedini način za postizanje uspešnih rezultata je precizno diferenciranje javnosti i usmeravanje poslovnih aktivnosti na svaku od ciljnih grupa. Najznačajniji aspekt takvih akcija je razvoj koncepta fokusiranja komunikacije. Odnosi sa javnošću se mogu označiti kao tržišni odnosi s javnošću i definisati kao proces planiranja, sprovođenja i razvoja programa za podsticanje prodaje i zadovoljenje potreba potrošača, verodostojnim prenošenjem informacija i impresija, kojim se organizacija i njeni proizvodi identifikuju sa potrebama, željama, brigama i interesima potrošača. Dok segment korporativnih odnosa s javnošću funkcioniše nezavisno od marketing funkcije, tržišni odnosi s javnošću u celini pripadaju marketingu. Usmeravanje ka konceptu totalnog kvaliteta i potrebe za očaravanjem potrošača, fokusiraju pažnju menadžmenta na uspostavljanje odgovarajućih relacija sa potrošačima. Takve relacije moraju biti dugoročno i sistematski izgrađivane kao podrška marketing naporima organizacije. Neki od zadataka tržišnih odnosa s javnošću su: obezbeđivanje pozitivnog publiciteta i imidža novog proizvoda, formiranje baze podataka koja sadrži informacije koje bi kupac mogao zahtevati i obezbeđivanje mesta gde bi ih mogao dobiti, izrada prodajnih brošura, sponzorisanje događaja usko povezanih sa ciljnom grupom. Osnovni aspekt tržišnih odnosa s javnošću je izgradnja pozitivnog imidža proizvoda, kao nezavisnog entiteta i uporednog razvoja i diferencijacije ova dva koncepta.

6.5.5. Ekonomski publicitet

Ekonomski publicitet predstavlja instrument promocije koji podrazumeva osiguravanje uredničkog prostora, za razliku od plaćenog prostora, u svim medijima koje kompanijini kupci ili potencijalni kupci čitaju, gledaju ili slušaju, sa određenim ciljem da potpomogne ostvarenje zadataka prodaje. Za organizaciju je veoma važno da generisanje potencijalnih izvora ovakve besplatne promocije indirektno usmeri na stimulisanje tražnje za svojim proizvodima/uslugama. Aktivnosti ekonomskog publiciteta se preduzimaju kada treba stvoriti i objaviti zanimljive vesti u vezi sa proizvodom ili uveriti javnost u verodostojnost neke informacije. Među bitnim ciljevima ekonomskog publiciteta su: priprema zanimljivih sadržaja za tekstove i njihovo objavljivanje u vodećim časopisima, priprema prikaza o vrednosnim sadržajima proizvoda, razvijanje specifičnih komunikacija sa pojedinim ciljnim grupama, izgradnja i učvršćivanje korporativnog imidža. Najznačajnije karakteristike ekonomskog publiciteta su: visok stepen verodostojnosti, izostavljanje direktnih troškova medija, nemogućnost kontrole emitovanja poruka, nemogućnost kontrole sadržaja poruka, trenutno informisanje, obezbeđivanje efektivnijeg prijema poruke.

6.5.6. Komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga

Direktan marketing je marketinški sistem kojim se na neposredan način ostvaruje kontakt sa postojećim i potencijalnim kupcima i baziran je na pojedinačnim korisničkim dosijeima koji se čuvaju u bazi podataka. Prednost komunikacijskih aktivnosti direktnog marketinga su u

korišćenju nebrojanih prednosti baze podataka i logičnog usredsređivanja na kupca, pre nego na proizvod. Suština direktnog marketinga se sastoji u tome da je bolje razumeti kupce kao individue u što više detalja, nego stvoriti robnu marku. Najznačajniji činioci planiranja strategije relacionog marketinga su stvaranje pojedinačnih dosijea o kupcima, kao i direktan kontakt i dijalog sa njima. Direktan marketing može biti realizovan preko tri klasične marketing funkcije: istraživanje tržišta, prodaje i marketing komunikacije. Osnovne karakteristike direktnog marketinga su:

- 1) Uspostavlja se vrlo efektivna komunikacija između kompanije i ciljnih grupa;
- 2) Jedan od ciljeva je stvaranje dobrih odnosa sa ciljnim grupama;
- 3) Obraćanje je lično;
- 4) Izgrađivanje odnosa podrazumeva poznavanje određenih podataka o ciljnim grupama, da bi se što bolje poznavale;
- 5) Podrazumeva se stvaranje i eksploatacija baze podataka.

Direktan marketing bi se mogao definisati kao sinteza prethodno navedenih obeležja ili jednostavno kao sistem korišćenja specijalizovane baze podataka u cilju sprovođenja konkretno usmerenih komunikacijskih aktivnosti. Strategija direktnog marketinga je suprotna strategiji masovnog marketinga. U direktnom marketingu se izostavlja posrednik u prodaji. Izostavljanje posrednika se vrši da bi kupci stekli utisak da bolje prolaze. Prednosti direktnog marketinga su: veća selektivnost potencijalnih kupaca, određene poruke se mogu personalizovati i prilagođavati, održava se kontinuirani odnos sa svakim pojedinačnim kupcem, promotivni materijal se šalje onim potencijalnim kupcima za koje postoji veća verovatnoća da će izvršiti porudžbinu robe. Tokom razvoja koncepcije direktnog marketinga i njegove aktivnosti su evaluirane, od direktne otpreme ponude ili kataloga poštom i direktne isporuke robe, do sledećih: telemarketinga, elektronske ponude i porudžbine, prodaje putem televizije, radija ili časopisa, direktne pošte.

6.6. Marketinška komunikacija

Marketinška komunikacija predstavlja ključnu komponentu modernog marketinga, koja obuhvata sve komunikacijske aktivnosti između organizacije i njenih ciljnih grupa, svako sa svojim interesima, predrasudama i predispozicijama, u svim situacijama koje se odnose na realizaciju marketinga. Marketinška komunikacija kao komunikacija jedne organizacije sa ciljnim grupama iz njenog okruženja je presudna za uspešno funkcionisanje bilo koje organizacije. U ciljeve marketinške komunikacije spadaju: informisanje potencijalnih i sadašnjih kupaca o svojim proizvodima, uslugama i uslovima prodaje, uveravanje ljudi da izaberu određeni proizvod, da kupuju u određenim prodavnicama, da posećuju određene događaje i podsticanje akcije kod kupaca i usmeravanje njihovog ponašanja prema ponudi konkretne organizacije. Marketinška komunikacija se često pogrešno posmatra kao sinonim za promociju. Međutim, marketinška komunikacija predstavlja širi pojam od promocije. Suštinska razlika je bazirana na komunikacijskim instrumentima preostalih instrumenata marketing miksa. Drugim rečima, miks marketinške komunikacije čine komunikacijski aspekti svakog od instrumenata marketing miksa, uključujući i promociju.

7. Glava PLANIRANJE, ORGANIZOVANJE I KONTROLA MARKETINGA

7.1. Upravljanje marketingom

Cilj delovanja marketinških aktivnosti je da se postignu planirani rezultati razmene na ciljnom tržištu preduzimanjem odgovarajućih marketinških akcija kojima se izaziva željena tražnja. Marketing služba analizira šta ciljni kupci očekuju od proizvoda i na osnovu ove analize sastavlja listu želja potencijalnih kupaca. Ta lista želja je polazna pretpostavka pri izradi sistema ponude. Zadatak menadžmenta je da upravljačkim aktivnostima poslovni proces preduzeća prilagodi promenama u okruženju ili da utiče na promene u okruženju. Prema M. Milisavljeviću, upravljanje marketingom je proces kojim se pokreću i usmeravaju marketing aktivnosti, u cilju zadovoljenja potreba građana kao potrošača, privrede i društva za proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti. To je kontinualan proces koji se sastoji iz tri faze:

- **Planiranje** – donose se odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima marketing aktivnosti;
- **Organizovanje** – stvara se organizaciona struktura i organizuje neposredna aktivnost marketing funkcije;
- **Kontrola** - meri se ostvarivanje planskih odluka i efikasnost organizacije i preduzimaju se korektivne akcije u organizaciji i funkcionisanju marketing funkcije preduzeća.

7.1.1. Upravljanje marketingom u odnosu na različita stanja tražnje

Jedan od zadataka upravljanja marketingom je da predvidi ponašanje potrošača i reaguje na njega adekvatnim upravljačkim aktivnostima. Ponašanje potrošača se najčešće iskazuje nivoom i strukturom tražnje za određenim proizvodima. Upravljanje marketingom se sastoji od aktivnosti usmerenih prema pronalaženju tržišnog optimum, uvažavajući pri tome promene u okruženju. Pod tržišnim optimumom se podrazumeva optimalna sprega interesa potrošača sa interesima proizvođača. Prema F. Kotleru, upravljanje marketingom je upravljanje tražnjom. U zavisnosti od stanja tražnje potrebno je izgraditi različite upravljačke aktivnosti preduzeća putem kojih će se delovati na tražnju, odnosno tržište. U svom životnom ciklusu preduzeće se susreće sa sledećim stanjima tražnje:

- 1) **Negativna tražnja** je situacija kada je proizvod već lansiran na tržište, a većina potencijalnih kupaca ne prihvata proizvod, odustaje ili odlaže kupovinu, čak je spremna i na određene rizike, samo da ne bi došla u poziciju korišćenja određenog proizvoda/usluge. Zadatak upravljanja marketingom je da se utvrde i analiziraju uzroci negativnog odnosa tržišta prema proizvodu. Upravljačke aktivnosti koje se preduzimaju su istraživanje navika potrošača, kulture, ponašanja i motiva kupovine. Preduzimaju se i kombinuju sledeće upravljačke aktivnosti marketinga: direktan rad sa potencijalnim kupcima, prezentacija i demonstracija upotrebe proizvoda na terenu, efikasnija promocija, obogaćivanje sadržaja postprodajnih usluga, bolje dizajniranje proizvoda, eventualno snižavanje cena.
- 2) **Nema tražnje** predstavlja situaciju u kojoj su ciljni kupci nezainteresovani i indiferentni prema proizvodu ili usluzi, iako za to nemaju poseban razlog. Na primer, nezainteresovanost za programe nekih turističkih usluga. Zadatak upravljanja

marketingom je da se analiziraju vrednosni sadržaji ponude i dobrom promocijom informiše kupac da će kupovinom proizvoda ili usluge efikasnije zadovoljiti potrebu nego što je to do sad činio. Promene nastaju postepeno i sadržaj promocijskih aktivnosti treba da ima vaspitno-obrazovni karakter usmeren na razvijanje novih navika u zadovoljavanju potreba.

- 3) **Latentna tražnja** postoji ako se prilikom segmentiranja otkrije da postoje potrebe i želje potrošača koje se ne mogu zadovoljiti postojećim proizvodima ili potrebe koje još nisu jasno definisane u pogledu potrošnje. Primer je potreba stanovništva za zdravom hranom, čistom okolinom. Zadatak upravljanja marketingom je da se identifikuju i utvrde potencijalne potrebe i želje, izmeri njihova veličina i kupovna moć. Konkretno upravljačke aktivnosti koje se preduzimaju u ovom slučaju su: istraživanje tržišta, istraživanje proizvoda, istraživanje tehničko-tehnoloških faktora, prirodnih faktora, ekologije, načina distribucije i plasmana.
- 4) **Tražnja u padu** je česta pojava na tržištu. Razlozi mogu biti različiti (pojava falsifikata, supstituta, lošiji kvalitet). Zadatak marketinga je da se prati i analizira tražnja i da se vrlo brzo reaguje na prve pokazatelje pada tražnje. Prvo treba utvrditi uzroke pada tražnje, pa zatim predložiti konkretne mere i akcije koje treba preduzeti. Mere i aktivnosti koje se preduzimaju, a koje se odnose na sam proizvod, obogaćivanjem asortimana, razvijanjem posebnih aktivnosti unapređenja prodaje, pružanjem postprodajnih usluga, promenom mesta prodaje.
- 5) **Neujednačena tražnja** se javlja u slučajevima kada tražnja varira u zavisnosti od sezone, inflatornih kretanja privrede. Primer su delatnosti u oblasti turizma, ugostiteljstva, avio-saobracaja, poljoprivrede. Zadatak marketinga je da se razvijanjem dopunskih sadržaja obogati asortiman ponude proizvoda ili usluga.
- 6) **Puna tražnja** opisuje situaciju kada preduzeće ima relativno stabilno tržište i tražnju za proizvodima i kada je plasman osiguran. Zadatak marketinga je da se budno prati stanje na tržištu i prisustvo konkurencije. Potrebno je obezbediti kontinuiranu snabdevenost tržišta, stabilne cene, dobre postprodajne usluge. Primer je u slučaju proizvodnje po porudžbini.
- 7) **Prekomerna tražnja** postoji kada raspoloživi kapaciteti proizvodnje ne mogu da odgovore na tražnju tržišta. Zadatak marketinga je da se marketinškim aktivnostima utiče na smanjenje ili odlaganje tražnje, odnosno da se utiče na umereniju potrošnju. Jedna od mera koja se često koristi je povećanje prodajnih cena.
- 8) **Štetna tražnja** se vezuje za plasman proizvoda koji ugrožavaju ljudsko zdravlje (droga, alkohol, duvan, oružje). Zadatak marketinga je da se odgovarajućim promotivnim aktivnostima i demonstracijama štetnosti upotrebe proizvoda ukaže na opasnost konzumiranja i korišćenja takvih proizvoda.

7.2. Planiranje marketinga

Planiranje marketinga je sastavni deo ukupnog procesa planiranja u preduzeću. To je prva faza procesa upravljanja marketingom, kojom se marketing aktivnosti preduzeća prilagođavaju promenama u okruženju, odnosno potrebama i zahtevima tržišta. Planiranje marketinga predstavlja kontinualan proces definisanja ciljeva, politike i strategije u marketing sa kvalitativnog i kvantitativnog aspekta. Planiranje je proces, a plan je specifično sredstvo upravljanja i rukovođenja. Plan ima kvalitativnu, kvantitativnu i vremensku dimenziju:

- Kvalitativna dimenzija planiranja marketinga se odnosi na definisanje ciljeva, politike, strategije, izbor strategije i taktiku sprovođenja strategije u programe i planove.
- Kvantitativna dimenzija planiranja se odnosi na vremenski i predmetni aspekt planiranja, kao i na globalne pokazatelje ciljeva, politike i strategije marketinga.
- Vremenska dimenzija planiranja marketing aktivnosti predstavlja definisanje kvalitativnih i kvantitativnih aspekata plana za određeno vreme. Vremenska dimenzija plana se vezuje za kratkoročni, srednjoročni i dugoročni period. Kratkoročni plan obuhvata period do 1 godine, srednjoročni plan od 2 do 5 godina, a dugoročni od 6 do 15 godina.
 - Kratkoročno planiranje - izrada plana se omogućava sagledavanjem i analizom položaja preduzeća na tržištu i jakih i slabih strana organizacije, definisanjem godišnjih ciljeva, politike, strategije. Sastoji se od planova pojedinih područja aktivnosti marketinga: plan prodaje, promocije, istraživanja tržišta, uvođenja novih proizvoda, prodajnih cena, troškova marketinga, distribucije i postprodajnih usluga.
 - Srednjoročno planiranje - težište mu je na planiranju rasta. Rast se može planirati kao: rast postojećih linija proizvoda, rast na bazi novih proizvoda, rast na osnovu integracije ili kombinacija ovih metoda. Sastoji se iz dve faze: preliminarne i konačne. Preliminarni srednjoročni planovi marketinga predstavljaju početne planove marketinga svih organizacionih delova i područja marketinga. Konačni plan se sastoji od metoda rasta za srednjoročni period i pojedinačnih planova istraživanja marketinga, proizvoda, cena, prodaje, promocije.
 - Dugoročno planiranje - ima za cilj sagledavanje dugoročne vizije položaja preduzeća i promena u okruženju. Bazira se na pretpostavkama razvoja okruženja, ciljeva, politike i strategija, iz kojih proizilaze dugoročni programi i planovi razvoja.

Planiranje marketinga obuhvata:

- 1) **Istraživačko-kreativnu fazu** - uključuje istraživanje posrednog i neposrednog okruženja. Dijagnozom treba odgovoriti na pitanje gde je i zašto je tu preduzeće, a prognozom na pitanje gde bi moglo biti i kako tamo da stigne.
- 2) **Fazu finog planiranja** - obuhvata definitivno usaglašavanje planskih odluka i kompletiranje marketing aktivnosti za implementaciju tržišnog poslovanja preduzeća u planskom periodu.

7.2.1. Metodološki i organizacioni aspekt planiranja marketinga

Proces planiranja marketinga se odvija po sledećim fazama:

1. Organizovanje za planiranje;
2. Analiza okruženja;
3. Procena položaja preduzeća na tržištu u okviru delatnosti kojoj pripada;
4. Utvrđivanje marketing ciljeva i politike;
5. Formulisanje strategije;
6. Izrada preliminarne marketing planova;
7. Definisanje načina koordinacije aktivnosti i saradnje između pojedinih marketing službi i sa drugim organizacionim celinama;
8. Diskusije i kreativne rasprave o programima i planovima po područjima;
9. Usvajanje planova;
10. Definisanje načina kontrole izvršavanja planova.

Planiranje marketing aktivnosti u preduzeću može da obavlja specijalna služba za planiranje ili svaka služba samostalno, a da se na nivou sektora vrši objedinjavanje. Koordinator može da bude marketing menadžer ili menadžer linije proizvoda. U organizovanju za potrebe planiranja marketinga obično učestvuje glavno rukovodstvo preduzeća, rukovodstvo marketinga i služba za planiranje marketinga. Služba marketing planiranja koristi dve vrste podataka:

1. **Bazu internih podataka** čine računovodstvene informacije, finansijske informacije, informacije o proizvodnji, informacije o proizvodima, obimu prodaje, učešća na tržištu, ostvarenim stopama profitabilnosti, prinosima na uloženi kapital, troškovima marketinga i promocije.
2. **Bazu eksternih podataka** čine informacije o promenama u okruženju, kupcima, posrednicim, konkurentima, dobavljačima, kreditorima, institucionalnim merama.

7.2.2. Metodi planiranja marketinga

Neki od metoda marketing planiranja, koji se koriste su: SWOT analiza, matrica pretnji i matrica povoljnih prilika, matrica izvršenja/važnosti, metod portfolio analize, metod strukturne analize grane, metod lanca vrednosti, metod klasifikacije proizvode i metod prelomne tačke.

SWOT analiza (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) je jedan od najpopularnijih metoda marketing planiranja. Primenom ovog metoda, marketing planiranje se zasniva na analizi internog okruženja (snage i slabosti) i eksternog okruženja (pretnje i šanse). Postoje četiri strategije SWOT matrice:

1. WT (slabosti - pretnje) – strategija koja je usmerena na minimiziranje slabosti i pretnji i može da zahteva smanjivanje miksa proizvoda, pa čak i eliminaciju pojedinih proizvoda.
2. WO (slabosti - prilike) – strategija usmerena na minimiziranje slabosti i maksimizaciju prilika.
3. ST (snage - pretnje) – strategija usmerena na maksimizaciji snaga i minimiziranju pretnji.
4. SO (snage - šanse) – strategija usmerena na maksimiziranju snaga i šansi i primenjuje se u povoljnim tržišnim situacijama. Cilj je da se aktiviraju raspoložive snage da bi se iskoristile povoljne šanse na tržištu.

Od unutrašnjih faktora se analiziraju: marketing, prodaja, sistem distribucije, marketing informacioni sistem, promocija i komunikacija, finansije, proizvodnja, ljudski resursi.

U eksterne faktore spadaju: izvori snabdevanja, izvori finansiranja, konkurencija, državna regulativa, fiskalni sistem, mere ekonomske politike.

Matrica analize pretnji i matrica analize šansi su metodi koji se primenjuju u planiranju marketinga. Izradom matrice pretnji i matrice povoljnih prilika sa kojima se preduzeće susreće, stvaraju se uslovi za sagledavanje položaja preduzeća na tržištu. Od marketing menadžera se zahteva da u postupku planiranja marketinga utvrdi pregled pretnji sa kojima se suočava preduzeće. Pretnje se klasifikuju prema njihovoj važnosti i verovatnoći pojave. Marketing operative identifikuje glavne povoljne prilike marketinga, koje nastaju promenom okoline. Povoljne prilike se klasifikuju prema njihovoj važnosti i verovatnoći uspeha koje bi preduzeće imalo u svakoj povoljnoj prilici.

Metod portfolio analize (BCG) se oslanja na matrice sa različitim koordinatama kao što su rast tržišta/rast tržišnog učešća, proizvod/tržište, atraktivnost grane/snaga preduzeća.

Strukturna analiza grane je još jedan metod koji se koristi u marketing planiranju, a koji je razvio M. Porter. Atraktivnost poslovnog područja, odnosno profitni potencijal grane, određen je faktorima: uslovi ulaska/izlaska, pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca, položaj proizvoda substituta i intenzitet rivalstva između konkurenata u grani.

Lanac vrednosti je takođe razvio M. Porter. On se koristi se za identifikaciju potencijalnih konkurentskih prednosti preduzeća. Lanac vrednosti čini devet strategijskih poslovnih aktivnosti od kojih su pet primarne, a četiri podržavajuće aktivnosti.

PIMS program ima za cilj da se na bazi ispitivanja veza između strategijskih faktora i performansi preduzeća pomogne preduzeću u izboru marketing strategije. Bazira se na utvrđivanju relacije odnosa između niza strategijskih opcija (kvalitet proizvoda, tržišno učešće, obim investicija) i profitabilnosti.

Metod životnog ciklusa proizvoda i grane se bazira na aproksimaciji kretanja obima prodaje i profita kroz faze uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja proizvoda. Pored ovih elemenata, pri izboru marketing strategije treba analizirati i sledeće: aktivnosti i ponašanje konkurencije, zasićenost tržišta, ponašanje potrošača i način donošenja odluke o kupovini.

Metod klasifikacije proizvoda se bazira na njihovom doprinosu rastu i profitu preduzeća. U marketing teoriji ovaj metod, koji se koristi za potrebe planiranja proizvoda je afirmisao P. Drucker. On je uveo mapu proizvoda koja obuhvata sledeće grupe proizvoda: buduće nosioce rasta, sadašnje nosioce rasta i profita, proizvode koji mogu postati nosioci profita ako se nešto radikalno promeni, dosadašnje nosioce rasta, proizvode koji se još prodaju i neuspele proizvodne projekte.

Metod prelomne tačke se koristi za planiranje prihoda, troškova, zone dobitka i gubitka u zavisnosti od ulaganja u pojedine instrumente marketing miksa.

7.2.3. Strategijsko planiranje marketinga

Strategijsko planiranje je upravljački proces razvijanja i održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava organizacije u odnosu na mogućnosti njene okoline. Zadatak strategijskog planiranja je da tako prilagodi kompaniju, da obuhvati dovoljno poslova kako bi se održala čak i ako bi neki od tih poslova bili štetni. Proces strategijskog planiranja se sastoji iz sledećih faza:

- Definisane misije;
- Analiza unutrašnjeg i spoljašnjeg okruženja;
- Definisane ciljeva i zadataka marketinga;
- Formulisanje marketing strategije;
- Utvrđivanje marketing programa;
- Primena strategijskog planiranja;
- Kontrola strategijskog planiranja.

Misija je zajednički pravac delovanja svih zaposlenih i to kroz određivanje posla kojim žele da se bave i onoga što će ih razlikovati od konkurencije. Faktori koji utiču na misiju marketinga su veličina preduzeća, lokacija preduzeća, ciljna tržišta, složenost i dinamičnost okruženja, poslovna, marketing i tehnološka snaga, šanse i pretnje iz okruženja.

Misiju čini pet ključnih elemenata: razvoj organizacije, tekuće preferencije vlasnika, praćenje i proučavanje okoline, sredstva organizacije i profesionalna osposobljenost. Sadržajem misije se određuje poslovno područje preduzeća, koje se definiše pomocu tri dimenzije:

- Grupa kupaca koje će preduzeće opsluživati;
- Potrebe kupaca koje će se zadovoljavati;
- Alternativni postupci zadovoljavanja potreba.

Analiza interne i eksterne okoline je nezaobilazan korak u procesu strategijskog planiranja marketinga. U ovu svrhu najčešće korišćeni metodi su: SWOT, matrica pretnji, matrica povoljnih prilika i matrica izvršenja/važnosti.

Ciljevi i zadaci marketinga se utvrđuju u odnosu na formulisanu misiju marketinga i utvrđenih internih i eksternih mogućnosti. Dobro formulisana marketing koncepcija je strategijski orijentisana na tri cilja:

- Dostizanje maksimalne koristi za kupca;
- Ostvarivanje optimalne dobiti za preduzeće;
- Zadovoljenje društvenih potreba.

Marketinski **ciljevi** se mogu odrediti kao:

a) **Čisto marketinški ciljevi** - na početku njihovog ostvarivanja ne treba očekivati veliku zaradu. U odnosu na položaj preduzeća, moguće je definisati sledeće ciljeve: proširenje tržišta za postojeće proizvode, razvoj novih proizvoda, napuštanje delova asortimana nekih proizvoda ili proizvodnog programa koji ne donosi dobit.

b) **Marketinški ciljevi sa naglašenom finansijskom komponentom** su: rast prodaje, povećanje učešća na tržištu, povećanje obima prodaje, povećanje ukupnog prihoda.

Konkretni **zadaci** marketinga: priprema osnove za donošenje strategijskih planova, izrada planova marketinga, organizovanje marketing informacionog sistema i njegovo povezivanje sa ostalim delovima informacionog sistema, koordinacija rada sa ostalim poslovnim funkcijama i stručnim službama i kontrola ostvarenja programa i planova.

Marketing strategija ukazuje na osnovni pravac aktivnosti i resursa potrebnih za realizaciju postavljenih marketing ciljeva. Pri izboru marketing strategije treba analizirati dva parametra: tržište i proizvod. Marketing strategija je način usmeravanja i prilagođavanja aktivnosti preduzeća ciljnim tržištima. Postoje dva pristupa pri formulisanju strategija: odozdo naviše (formuliše se na osnovu rezultata istraživanja tržišta i okruženja) i odozgo naniže (najpre se formuliše strategija, a potom se vrši njeno raščlanjivanje na pojedinačne programe).

Marketing program predstavlja neophodno sredstvo za sprovođenje definisanih strategija. Od smernica šta bi se trebalo uraditi se prelazi na utvrđivanje konkretnih akcija. Programom se definiše: šta će se učiniti, ko će to učiniti, kada će se to učiniti i koliko će to koštati.

Primena strateškog plana je neizostavna karika u lancu strategijskog planiranja, jer utvrđivanjem kako nešto treba uraditi nije obezbeđeno i da se to uradi bez greške.

Kontrola strategijskog planiranja podrazumeva praćenje uspešnosti sprovođenja konkretnih strategija i uspostavljanje povratne veze u cilju strategijskog prilagođavanja.

7.2.4. Marketing plan

Marketing plan je osnova za svako poslovanje i za efikasan i efektivan marketing bilo kog proizvoda ili usluge. Razvijanje marketing plana zahteva izvesno vreme, ali obezbeđuje i jasnu predstavu sadašnjeg i budućeg poslovanja organizacije i šta sve konkretna organizacija može postići. Marketing plan razrađuje osnovne korake koje je potrebno preduzeti da bi organizacija prešla iz postojeće u željenu poziciju.

Korektno urađen marketing plan obezbeđuje:

- Usmeravanje marketing aktivnosti;
- Pomoć u marketing kontroli i primeni strategije;
- Informisanje novih učesnika o njihovim ulogama u primeni plana i dostizanju ciljeva;
- Pomoć u obezbeđivanju resursa za primenu plana;
- Stimulaciju razmišljanja i racionalniju upotrebu ograničenih sredstava;
- Pomoć u organizovanju i dodeli odgovornosti, zadataka i vremena;
- Pomoć ljudima u boljem shvatanju problema, mogućnosti i pretnji u budućnosti.

Marketing planovi se mogu svrstati u nekoliko kategorija u zavisnosti od svrhe upotrebe:

1. **Marketing plan za novi proizvod** se odnosi na proizvod, uslugu, proizvodnu liniju ili marku proizvoda koja se tek uvodi u konkretnoj organizaciji.
2. **Godišnji marketing planovi** se odnose na proizvode, usluge ili marke koje već postoje u konkretnoj organizaciji.

Svaki marketing plan treba da ima određenu strukturu, koja obezbeđuje navođenje svih potrebnih informacija u logičkom sledu. Marketing plan treba da sadrži: uvod, situacionu analizu, ciljna tržišta, probleme i šanse, marketing ciljeve, marketing strategiju, marketing taktike, primenu i kontrolu, zaključak i priloge.

7.2.4.1. Kratak prikaz plana

U prvom delu marketing plana se daje njegov kratak pregled, koji uključuje opis proizvoda ili usluge, diferentne prednosti proizvoda ili usluge u odnosu na konkurentske, potrebne investicije i rezultate predviđanja, koji se odnose na povraćaj investicija, prodaju, profit, tržišni udeo. Kratak prikaz plana treba da ubedi čitaoca da pročita plan do kraja, jer ovaj deo daje prvi utisak o tome koliko će projekat, za koji se marketing plan radi, biti uspešan.

7.2.4.2. Uvod

U uvodu se daje objašnjenje bitnih detalja konkretnog projekta. Ovde se ne daje prikaz, već samo osnova projekta kako bi se tačno videla svrha konkretnog projekta.

7.2.4.3. Situaciona analiza

Situaciona analiza obuhvata veliki broj informacija o okruženju u kome konkretni proizvod ili usluga treba da se plasira. Radi preciznije analize okruženje se deli na četiri kategorije:

Situaciono okruženje uključuje tražnju i trendove tražnje za konkretnim proizvodom ili uslugom.

Neutralno okruženje se odnosi na grupe i organizacije koje nisu konkurenti konkretne organizacije.

Konkurencija obuhvata sve one koji se takmiče sa konkretnom organizacijom i vrlo su važna grupa za razmatranje, jer su njihovi interesi direktno suprotstavljeni interesima konkretne organizacije.

Unutrašnje okruženje opisuje stanje u okviru konkretne organizacije i raspoložive resurse.

7.2.4.4. Ciljno tržište

Potrebno je tačno opisati ko su kupci konkretnog proizvoda ili usluge i šta, gde, kada, zašto, koliko i sa kojom učestalošću oni kupuju. Potrebno je objasniti koji su određeni ciljni segmenti tržišta i odrediti veličinu svakog. Daje se opis demografskih, geografskih, psihografskih i bihejviorističkih faktora ciljnog tržišta.

7.2.4.5. Problemi i šanse

U ovom delu marketing plana se sumiraju rezultati prethodnih delova. Naime, razvijajući situacionu analizu, opisujuću konkurenciju i ciljna tržišta, uočeni su postojeći problemi i šanse, koje je potrebno eksplicitno naglasiti, jedan po jedan. Potrebno je prvo da se grupišu šanse, pa onda problemi i zatim da se objasni zašto su pojedine stavke šanse, a zašto problemi. Takođe, treba da se naglasi kako će se iskoristiti svaka šansa i kako će se postupati sa problemima.

7.2.4.6. Marketing ciljevi

Marketing ciljevi obuhvataju sve ono što konkretna organizacija namerava da postigne proizvodom ili uslugom. Podrazumevaju se i kvalitativni i kvantitativni ciljevi. Kvantitativni ciljevi se odnose na prodaju, profit, tržišni udeo. Kvalitativni ciljevi se odnose na pozicioniranje proizvoda na tržištu, revitalizaciju postojećih proizvoda, kako postati tržišni lider. Važno je da postavljeni ciljevi ne budu konfliktni i da se međusobno ne isključuju.

7.2.4.7. Marketing strategija

U ovom delu se opisuje način na koji će se dostići postavljeni ciljevi. Marketing strategija se odnosi na diferenciranje konkretnog proizvoda ili usluge od konkurentskih, na segmentaciju tržišta, na pozicioniranje proizvoda. Marketing strategija treba da obuhvati i procenu aktivnosti konkurencije kada se konkretan plan primeni, moguće šanse i kako ih iskoristiti, moguće probleme i kako se sa njima suočiti.

7.2.4.8. Marketing taktike

Strategija pokazuje način dostizanja postavljenih ciljeva, a taktike određuju način sprovođenja konkretne strategije. Taktikom se određuju sve aktivnosti potrebne za sprovođenje izabrane strategije.

7.2.4.9. Primena i kontrola

U ovom delu se daje proračun finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, koji će služiti za kontrolu ostvarenja plana kada počne njegova primena. To se odnosi na prelomnu tačku rentabilnosti, procene obima prodaje, tokove gotovine, troškove.

7.2.4.10. Zaključak

U zaključku se sumiraju diferentne prednosti, troškovi, očekivani profit proizvoda ili usluge na koji se plan odnosi.

7.2.4.11. Prezentacija marketing plana

Najčešći cilj marketing plana je ubeđivanje menadžmenta ili investitora da obezbede sredstva za primenu projekta. U tom slučaju je neophodno i formalno prezentirati plan.

7.3. Organizovanje marketinga

Posmatran sa organizacionog aspekta, marketing je upravljačka i poslovna aktivnost, orijentisana na što potpunije zadovoljenje društvenih i individualnih potreba i ostvarivanje dobiti za preduzeće. Cilj je orijentacija poslovnih aktivnosti preduzeća prema tržištu, ali i suprotno, na bazi povratnih informacija sa tržišta treba kontinuirano vršiti usklađivanje i unapređenje organizacione strukture marketinga i ostalih poslovnih funkcija, u skladu sa promenama u okruženju. Organizovanje marketing funkcije u preduzeću traži kompletan pristup i razumevanje odnosa tržište – preduzeće – tržište. Razumevanje odnosa preduzeća i tržišta se ogleda u: kvalitativnom i kvantitativnom zadovoljavanju potreba potrošača/kupaca, obimu prodatih

proizvoda, asortimanu proizvoda koji se prodaje, uslovima pod kojima se prodaje. Organizacija marketinga podrazumeva detaljnu informisanost o okruženju i tržištu, utvrđivanje ciljeva, razradu strategije, planiranje i kontrolu.

Uslovi za implementaciju i razvoj organizacije marketinga su:

- potpuna marketinška orijentacija preduzeća;
- preduzeće mora da bude usmereno na ostvarivanje dugoročnih ciljeva;
- postaviti takvu organizaciju koja će koordinirati sve poslove u marketing i preduzeću i orijentisati ih na stvaranje i proizvodnju proizvoda/usluga koji imaju stvarnu vrednost za potrošače/kupce.

Organizovanje marketinga, njegova struktura i implementacija u preduzeću, uslovljena je brojnim eksternim i internim faktorima:

1. Eksterni faktori organizacije marketinga:

- Okruženje;
- Konjunkturane tendencije na tržištu;
- Tržište prodaje i nabavke;
- Razvijenost distribucione mreže;
- Konkurencija;
- Državna regulativa.

2. Interni faktori organizacije marketinga:

- Delatnost preduzeća;
- Vlasnička struktura;
- Položaj preduzeća na tržištu;
- Programska orijentacija i program proizvodnje;
- Miks proizvoda;
- Pozicioniranost proizvoda u odnosu na konkurenciju;
- Broj i lokacija kupaca i dobavljača;
- Način komunikacije i kontakta sa kupcima;
- Tehnološka opremljenost preduzeća.

7.3.1. Pristupi organizovanju marketing aktivnosti

Uvođenje marketing aktivnosti je složen, odgovoran i kompleksan organizacioni poduhvat dugotrajnog karaktera. Organizovanje marketing aktivnosti treba da proizilazi iz ciljeva i strategija preduzeća. U praksi se razlikuju dve varijante i to:

- Uvođenje marketing funkcije pri osnivanju novog preduzeća;
- Uvođenje i razvoj marketing funkcije u postojećoj organizacionoj strukturi preduzeća.

Imajući u vidu resursne mogućnosti preduzeća i kadrovsku opremljenost, većina stručnjaka za marketing preporučuje fazni (postupni) razvoj marketing funkcije.

Fazni pristup se bazira na sledećim pripremnim aktivnostima:

- Izvršiti pripremu zaposlenih za prihvatanje ideje o potrebi, korisnosti i neophodnosti uvođenja i postupnog razvoja marketinga;
- Analitičkim pristupom projektovati faze i proces uvođenja marketinga u dosadašnji sistem poslovanja tržišne funkcije i preduzeća, koji odgovara stvarnim potrebama i objektivnim mogućnostima preduzeća;
- Uspostaviti maksimalnu koordinaciju i saradnju projektantskog tima sa neposrednim saradnicima i zaposlenima radi stvaranja povoljne klime za prihvatanje novog stila rada;

- Obezbediti podršku za implementaciju i sprovođenje projektantskih rešenja i u toku primene pružati stručnu pomoć zaposlenima u marketingu.

Kotler ističe pet razvojnih faza organizacije marketinga:

- 1) Klasična komercijalna organizacija sa prodajnim odeljenjem.
- 2) Prodajno odeljenje sa dopunskim funkcijama.
- 3) Organizaciono utemeljenje marketing odeljenja sa aktivnostima za istraživanje marketinga, razvoj novog proizvoda, ekonomske propagande i unapređenja prodaje, postprodajnih usluga i prodaju.
- 4) Savremeno marketing odeljenje.
- 5) Savremeno marketinško preduzeće.

7.3.2. Modeli organizacione strukture marketinga

Način organizovanja marketing sektora zavisi od: ciljeva preduzeća, marketinških ciljeva i opšteg pristupa organizovanju preduzeća kao celine. Ne postoji univerzalni model koji je primenljiv na sve organizacije i na sve situacije. Marketing menadžment zajedno sa menadžmentom preduzeća bira rešenje koje je u datoj situaciji najbolje. Pri izboru organizacionog modela se mora poći od postojeće organizacione strukture preduzeća, prostorne lokacije proizvodnih pogona i distribucionih centara, nivoa vertikalne i horizontalne povezanosti i komunikacije, prirode proizvoda i tržišta.

Najznačajniji modeli organizovanja marketinga su:

- Funkcionalni model;
- Model organizovanja marketinga po proizvodima;
- Model organizovanja marketinga po kupcima;
- Geografski model - po teritorijama i tržištima;
- Kombinovani model – matrična organizacija;
- Korporativni model.

7.3.2.1. Funkcionalni model organizacione strukture marketinga

Funkcionalni model organizovanja marketinga je svojstven preduzećima sa homogenim proizvodnim programom čiji se proizvodi prodaju na određenom tržištu, relativno malom broju kupaca i koriste iste kanale distribucije. Primenljiv je u manjim i srednjim preduzećima, koja imaju određeni broj konzistentnih linija proizvoda, prostornu koncentraciju proizvodnih jedinica i poznate ciljne kupce. Polazna osnova ovog modela je grupisanje svih marketing aktivnosti u jednu organizacionu celinu. Akcenat se stavlja na specijalizaciji u obavljanju poslova i stručnost zaposlenih. Sektorom rukovodi menadžer koji objedinjuje sve funkcije neposrednim rukovođenjem. Aktivnosti se mogu grupisati na:

- Operativne aktivnosti - prodaja, distribucija, ekonomska propaganda, unapređenje prodaje, planiranje prodajnih cena, postprodajne usluge i nabavka.
- Strategijske aktivnosti - istraživanje tržišta, idejni razvoj novih proizvoda i usluga, marketing informacioni sistem, planiranje marketinga, kontrola i revizija.

Veze između ove dve grupe aktivnosti se uspostavljaju direktno. Model funkcionalne organizacije marketinga može imati razne varijante organizacije pojedinih službi. Na primer, prodaja se može organizovati po teritorijalnom, tržišnom ili predmetnom principu. Funkcionalni model organizovanja marketinga može da uključi u marketing sektor i nabavnu funkciju ili neke njene aktivnosti. Cilj je objedinjavanje poslova prometa, fizičke distribucije i istraživanja. Prednosti funkcionalnog modela organizacije su što omogućava kontrolu na vrhu, pridržava se

načela stručne specijalizacije, pojednostavljuje obuku zaposlenih. Pored toga, iz njega se izvode ostali oblici organizovanja. Nedostaci ovog modela su što odražava krutost organizacije i otežava brzo prilagođavanje promenama u okruženju. Funkcionalna podela poslova u marketingu može smanjiti važnost ukupnih ciljeva marketinga na račun pojedinačnih, odnosno ciljeva pojedinih službi.

7.3.2.2. Predmetni model organizacione strukture marketinga

Ako preduzeće ima izdiferenciran proizvodni program i distribuciju, organizovanje marketing aktivnosti može da se vrši prema proizvodima, odnosno grupama proizvođa. Organizovanja marketinga prema predmetu omogućava visoko korišćenje specijalizovanih znanja i veština. Organizovanje pojedinih marketing aktivnosti prema proizvodnoj grupaciji, odnosno proizvodima, omogućava bolju saradnju sa proizvodnjom. Nedostatak ovakve organizacije su visoki troškovi marketinga. Suštinska karakteristika ovog modela organizovanja marketinga je decentralizacija pojedinih funkcija marketinga na nivou strategijskih poslovnih jedinica. Grupisanje se može izvršiti po tehnološkom principu (proizvodna grupacija ili tržišna grupacija) ili po proizvodu (prodajna grupacija i rukovodilac proizvoda). Treba doneti odluku o tome koje podfunkcije treba centralizovati na nivou preduzeća, a koje decentralizovati na niže organizacione celine.

- 1) Model proizvod - proizvodna grupacija se primenjuje u preduzećima sa vrlo različitim proizvodnim programom i dislociranim proizvodnim jedinicama. Marketing aktivnosti koje obuhvataju operativne poslove se decentralizuju, a one koje obuhvataju strategijske poslove se centralizuju. Važan je odnos proizvodnje, prodaje i troškova marketinga. Obim proizvodnje i prodaje mora biti toliki da pokriva troškove posebne organizacije pojedinih aktivnosti marketinga.
- 2) Model proizvod - tržišna grupacija se primenjuje kada su tehnološki procesi slični i za više proizvođa je moguće organizovati neke zajedničke aktivnosti poslovne logistike. Različiti tržišni uslovi i ciljni kupci zahtevaju posebnu organizaciju nekih marketinških aktivnosti.
- 3) Model proizvod - prodajna grupacija se primenjuje kada se jedan isti proizvod prodaje na različitim prodajnim područjima i zahteva različite kanale distribucije. Prodajna operativa se formira prema prodajnim područjima - kupcima, a ostale marketing aktivnosti se organizuju prema funkcionalnom principu.
- 4) Model rukovodilac proizvoda se primenjuje kada preduzeće proizvodi različite proizvode. Rukovodilac proizvoda ima ulogu koordinatora svih marketing aktivnosti u vezi sa proizvodom, kao i sa drugim poslovnim funkcijama. Rukovodilac proizvoda usklađuje marketing program za određeni proizvod i u mogućnosti je da brže reaguje na promene koje se javljaju na tržištu.

7.3.2.3. Geografski model organizacione strukture marketinga

Preduzeća koja opslužuju različite tržišne segmente i gde za svaki segment postoji potreba specifičnog pristupa marketing programa, mogu da primene model organizovanja marketinga prema tržišnim segmentima. Osnovna pretpostavka uspešne primene ovog modela je dobro izvršena geografska segmentacija tržišta. Ovakvu organizaciju marketinga treba usvojiti, ako različita tržišta, odnosno ciljni segmenti, zahtevaju različite marketing strategije. Aktivnosti istraživanja i razvoja proizvoda, promocije i komunikacije se organizuju na nivou marketing

sektora. Objedinjavanje aktivnosti marketinga na nivou preduzeća se vrši preko koordinatora za marketing. Nosioci osnovne rukovodstvene funkcije su rukovodioci tržišnih segmenata. Uloga rukovodioca segmenta je koordinacija marketing aktivnosti i programa marketinga za određeno tržište.

7.3.2.4. Model organizacione strukture marketinga po kupcima

Model organizovanja marketinga po kupcima je karakterističan model za velika preduzeća, dok se kod malih i srednjih preduzeća primenjuje samo delimično. Primena ovog modela organizovanja je od posebnog značaja za preduzeća koja u svojoj ponudi sadrže i robu široke potrošnje i robu reprodukcione potrošnje, ili za posrednike imaju veleprodaju i maloprodaju (na primer, proizvođači brašna, proizvođači građevinskog materijala). Prednost ovog modela organizovanja je što polazi od kupca proizvoda prema preduzeću. Pored toga, lakše se uočavaju problemi potrošača i uspostavlja komunikacija sa njima. Nedostaci su u koordinaciji između aktivnosti organizovanih prema kupcu i onih koje su centralizovane.

7.3.2.5. Matrični model organizacione strukture marketinga

Osnova matrične organizacije je kombinovanje funkcionalne i predmetne organizacione strukture po proizvodima. Ovaj model organizacije se primenjuje u preduzećima sa velikim brojem proizvoda. Nosioci odgovornosti su rukovodioci funkcija i pojedinih proizvoda ili tržišta. Rukovodilac funkcije je odgovoran za marketing ciljeve i strategije. Rukovodilac proizvoda je odgovoran za planiranje prodaje i profita konkretnog proizvoda. Rukovodilac tržišta je odgovoran za razvijanje profitabilnih tržišta za postojeće proizvode i uočavanje potreba za novim proizvodima i tržištima. Karakteristika matričnog modela organizacije je da se kombinuju dva ili tri modela organizacije na istom hijerarhijskom nivou u preduzeću, što doprinosi boljoj usklađenosti koordinacije pojedinih marketing aktivnosti. Problemi su u jasnom definisanju i razdvajanju nadležnosti funkcionalnih i projektnih rukovodilaca, što često dovodi do sukoba. Takođe se javljaju i problem u vezi sa koordinacijom i povećanjem troškova.

7.3.2.6. Korporativni model organizacione strukture marketinga

Korporativni model organizacije marketinga ima primenu u preduzećima koja imaju diverzifikovan marketing program. Za proizvode koji se u osnovi razlikuju od ostalih, a obim proizvodnje je veliki, formiraju se posebna odeljenja za marketing koja samostalno obavljaju veći broj marketinških aktivnosti. Postojanje korporativne marketinške organizacije omogućava kontrolu i vođenje ukupnih marketing aktivnosti u skladu sa mogućnostima preduzeća. 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, koja obavlja svega nekoliko funkcija;
- Model jako korporativnog marketinga - preduzeće ima upravu za korporativni marketing, koja pored svoje koordinacione uloge pruža različitim sektorima marketing usluge: ekonomske propagande, unapređenja prodaje, istraživanja marketinga.

7.4. Kontrola marketing aktivnosti

Kontrola je upravljačka funkcija. Sastoji se u merenju i korekciji aktivnosti i postupaka, sa ciljem stvaranja uslova za ispunjenje ciljeva preduzeća i utvrđenih planova. Svrha kontrole je da se poveri i obezbedi da ostvareni rezultati budu u skladu sa namerama marketing aktivnosti odnosno ciljevima i strategijama. Marketing kontrola se odvija u tri faze:

- 1) Utvrđivanje pokazatelja i kriterijuma kontrole;
- 2) Merenje postignutih efekata na osnovu utvrđenih pokazatelja i kriterijuma;
- 3) Otklanjanje, odnosno korekcija odstupanja u odnosu na kriterijume i planove.

Pokazatelji kontrole su:

- Fizičke jedinice mere - broj radnih časova, tona prevezenog tereta;
- Vrednosne jedinice mere - ostvareni prihod od prodaje, stopa prinosa na ulaganja;
- Troškovi - po jedinici proizvodnje, radnom satu;
- Kvalitativni pokazatelji - ciljevi, politike, strategije, taktike, planovi.

Svrha kontrole marketing aktivnosti je da se izvrši analiza i ispitivanje pretpostavki i rezultata marketing aktivnosti preduzeća u odnosu na postavljene standarde i da se pravovremeno utvrde moguća odstupanja, uzroci odstupanja i predlože korektivne akcije.

- 1) Kontrola mora da bude **sistematska** - ne treba samo da se konstatuju određena odstupanja od postavljenih standarda, nego i da se utvrdi zašto je došlo do njih.
- 2) Sistematsko i kritičko kontrolisanje treba da obezbedi **preventivno delovanje**.
- 3) Za uspešnu kontrolu moraju da postoje određeni **standardi** u svim kontrolnim tačkama.

Pored utvrđenih standarda, da bi se obavila uspešna kontrola, potreban je i odgovarajući broj stručnih ljudi sa analitičkim sposobnostima, dobra organizacija i marketing informacioni sistem. Za potrebe kontrole neophodno je prikupiti veliku količinu različitih podataka i zbog toga je potrebno izgraditi i implementirati marketing informacioni sistem. Ciljevi kontrole su:

- Preventivno delovanje, umesto naknadnog delovanja;
- Povećanje efikasnosti i efekata marketing poslovanja;
- Unapređenje poslovanja i primena kreativnog pristupa u marketinškim aktivnostima;
- Stvaranje preduslova za dodelu određenih poslova zaposlenima u marketing službi.

7.4.1. Vrste marketing kontrole

U domen marketing kontrole spadaju:

1. **Kontrola poslovne uspešnosti**, koja obuhvata kontrolu ostvarenja marketing planova, kontrolu profitabilnosti i drugih marketinških i finansijskih ciljeva preduzeća.
2. **Kontrola društvene odgovornosti**, koja podrazumeva kontrolu stepena zadovoljenja dugoročnih potreba društva i potrošača, uz fokusiranje na stabilnost poslovanja preduzeća na duži rok.

Prema Kotleru, razlikuju se četiri vrste marketing kontrole:

- 1) Kontrola godišnjeg plana;
- 2) Kontrola profitabilnosti;
- 3) Kontrola uspešnosti;
- 4) Strategijska kontrola.

7.4.1.1. Kontrola godišnjeg marketing plana

Svrha kontrole godišnjeg marketing plana je da omogući preduzeću da utvrdi da li ostvaruje prodaju, profite i druge ciljeve postavljene godišnjim planom. Da bi se omogućila kontrola marketing plana, neophodno je organizovati kontinuirano izveštavanje o ostvarivanju plana marketinga. Da bi izveštaj bio koristan, potrebno je da sadrži iste podatke i kriterijume kao i plan marketinga. Izveštaje dostavljaju svi nivoi upravljanja. Marketing menadžer kontroliše izveštaje, utvrđuje rezultate u odnosu na planirane i identifikuje eventualne propuste. Ukoliko je došlo do određenih odstupanja, marketing menadžer može da predloži primenu odgovarajućih korekcionih mera. Instrumenti kontrole godišnjeg plana su:

Analiza prodaje - obuhvata merenje i ocenu ostvarene prodaje u odnosu na utvrđene zadatke. Analiza omogućava da se ustanovi zašto se ostvaruju dobijeni rezultati i u kome pravcu akciju treba usmeriti. Praćenje prodajnih rezultata se vrši primenom odgovarajućih pokazatelja:

Stopa rasta prodaje = $(\text{prodaja tekućeg perioda} / \text{prodaja baznog perioda}) * 100$

Stepen ostvarenja plana prodaje = $(\text{ostvarena prodaja} / \text{planirana prodaja}) * 100$

Rezultati analize se moraju kombinovati sa drugim instrumentima kontrole godišnjeg plana.

Analiza troškova marketinga - troškovi marketinga obuhvataju sve stavke troškova koje se javljaju između kompletiranja proizvoda u skladištu za isporuke proizvođača i stavljanja proizvoda u ruke potrošača. Troškovi marketinga uključuju i troškove postprodajnih usluga. Troškovi marketinga se moraju planirati, a zatim i kontrolisati eventualna odstupanja u odnosu na planirane veličine. Pokazatelj preko koga se meri odnos troškova marketinga i prodaje izražava ekonomičnost marketinga:

Ekonomičnost marketinga = $(\text{troškovi marketinga} / \text{prodaja}) * 100$

Kotler za potrebe kontrole troškova marketinga u odnosu na prodaju predlaže korišćenje kontrolne mape odstupanja. Kontrolna mapa pokazuje za svaku grupu troškova željeni nivo troškova u odnosu na ukupnu prodaju i određuje donju i gornju kontrolnu granicu učešća.

Analiza tržišnog učešća pruža sliku o konkurentnosti preduzeća. Vršiti se preko sledećih standarda kontrole:

- Ukupno tržišno učešće - procenat ostvarene prodaje preduzeća u odnosu na ukupnu prodaju u industrijskoj grani;
- Učešće na opsluživanom tržištu - ostvarena prodaja preduzeća izražena kao procenat ukupno ostvarene prodaje na tržištu koje je zainteresovano za ponudu preduzeća;
- Relativno učešće na tržištu:
 - Procenat prodaje u odnosu na tri najveća konkurenta;
 - Procenat prodaje u odnosu na vodećeg konkurenta.

Svaki od navedenih kriterijuma traži obezbeđenje dopunskih podataka.

Finansijska analiza - koristi se za analizu odnosa troškova marketinga i prihoda od prodaje, izračunavanje stope prinosa od neto vrednosti. Posebno mesto u analizi prodaje imaju računovodstvene informacije. One pružaju podatke o prihodu, troškovima i dobiti po jedinici proizvoda, odnosno pojedinim aktivnostima marketinga. Pažnju treba usmeriti na analizu odnosa obima prodaje i troškova. Bitan indikator je veličina dobiti koja se ostvaruje. Ostvarena dobit se najčešće analizira u odnosu na dinamiku rasta i ostvarenje plana:

Stopa rasta dobiti = $(\text{dobit tekućeg perioda} / \text{dobit baznog perioda}) * 100$

Stepen ostvarenja plana dobiti = $(\text{ostvarena dobit} / \text{planirana dobit}) * 100$

Analiza reakcije i stavova kupaca – u kontroli marketing aktivnosti se koriste i kvalitativni pokazatelji. Svrha njihovog korišćenja je blagovremeno ukazivanje na buduće promene na tržištu i tržišnog učešća preduzeća. Važno je pratiti ponašanje i stavove kupaca kako bi se obezbedile korisne informacije. Promena stava kupaca prema proizvodu, uslugama ili

prodajnom osoblju, direktno se odražava na obim prodaje. Za marketing menadžment su to upozorenja za preduzimanje konkretnih akcija.

- a) Praćenje ponašanja i stavova kupaca se vrši na osnovu primljenih reklamacija i predloga. Analiziraju se pismene i usmene reklamacije kupaca. Predlažu se mere korekcije radi otklanjanja navedenih nedostataka i propusta. Tako se ostvaruje povratna sprega sa kupcima.
- b) Paneli kupaca su jedna od mogućnosti za direktnu komunikaciju sa kupcima. Komunikacija se uspostavlja telefonom ili upitnikom. Na ovaj način kupci direktno iznose svoje stavove u vezi sa ponudom preduzeća.
- c) Ankete kupaca su metod periodičnog prikupljanja informacija o stavovima kupaca. Preduzeća slučajno izabranom uzorku kupaca dostavljaju ankete sa pitanjima o kvalitetu proizvoda, funkcionalnim karakteristikama, predusretljivosti prodajnog osoblja. Odgovori se obrađuju i dostavljaju rukovodiocima pojedinih službi u marketingu, da bi mogli da reaguju na vreme i da otklone propuste.

7.4.1.2. Kontrola marketing profitabilnosti

Kontrola marketing profitabilnosti se odnosi na preduzimanje određenih aktivnosti kontrole sa namerom da se ustanovi profitabilnost pojedinih proizvoda, prodajnih područja, tržišta, kanala prodaje i potrošača. U kontroli ovih pokazatelja se koriste dva metoda: metod ukupnih troškova i metod direktnih troškova.

- Primena metoda ukupnih troškova se vrši u tri faze. Najpre se vrši identifikacija funkcionalnih troškova. Funkcionalne troškove čine svi troškovi koji se mogu dovesti u vezu sa objektom kontrole (troškovi prodaje, istraživanja tržišta, ekonomske propagande, pakovanja, isporuke). Zatim se vrši alokacija funkcionalnih troškova po pojedinim nosiocima troškova (jedinice marketinga). Treći korak podrazumeva pripremu izveštaja o profitu i gubitku za svaku jedinicu marketinga. Nedostatak ovog metoda je što je teško identifikovati nosioce pojedinih troškova i skoro nemoguće tačno proceniti njihovu vezu sa troškovima.
- Primenom metode direktnih troškova se od ukupnog prihoda odbijaju direktni troškovi vezani za određeni segment i eventualno izdvojevi indirektni troškovi. Direktni troškovi su oni koji se direktno dodeljuju određenim marketing segmentima koji su nosioci tih troškova. Odbijanjem direktnih troškova od prihoda se dobija marginalni kontribucionni rezultat po jedinici koji pokazuje doprinos pojedinih marketing segmenata pokriću indirektnih troškova i ostvarenju profita. Odstupanja između planiranog i ostvarenog marginalnog rezultata se mogu objasniti kao odstupanja u količini i kao odstupanja u planiranom odnosu cena/troškovi.

7.4.1.3. Kontrola uspešnosti marketinga

Kontrola uspešnosti uključuje traženje načina da se poboljša uticaj različitih napora u marketingu i sagleda odnos marketing sredstava i izdataka (prodajne operative, marketing istraživanja, aktivnosti ekonomske propagande, unapređenja prodaje i distribucije).

Kontrola uspešnosti prodajne operative – za kontrolu uspešnosti operative prodaje se koriste sledeći kriterijumi: broj angažovanih prodavaca, veličina postavljenih prodajnih kvota po pojedinim prodavcima, proizvodima i teritorijama, organizacija prodajne službe, prosečni broj realizovanih transakcija po prodavcu, prosečno trajanje prodajne posete.

Kontrola uspešnosti marketing istraživanja - kontrolom treba obuhvatiti dva aspekta:

- Aspekt kvaliteta obavljenih istraživačkih aktivnosti;
- Finansijski aspekt preduzetih aktivnosti istraživanja tržišta.

Kontrola uspešnosti ekonomske propagande - obuhvata kontrolu direktnih komunikacijskih efekata i kontrolu indirektnih, odnosno prodajnih efekata ekonomske propagande. Kontrola komunikacijskih efekata se vrši primenom modela koji opisuju stanja kroz koja prolaze potencijalni kupci proizvoda na putu od nezainteresovanosti do konačne odluke o kupovini. Cilj kontrole komunikacijskih efekata je da se utvrdi da li je poruka ekonomske propagande proizvela željeno stanje kod potencijalnih kupaca. Kontrola prodajnih efekata ekonomske propagande ima zadatak da utvrdi uticaj sprovedenih akcija ekonomske propagande na ostvarenu prodaju.

Kontrola uspešnosti unapređenja prodaje - podrazumeva praćenje sledećih podataka: procenat prodaje ostvaren na maloprodajnim mestima na kojima se vrši demonstracija ili predstavljanje proizvoda, troškovi pravljenja uzoraka po obimu prodaje, procenat realizovanih kupona, procenat povećanja prodaje nakon degustacije proizvoda.

Kontrola uspešnosti distribucije - zasniva se na određivanju popunjenosti zaliha na prodajnim mestima, dostupnosti mesta prodaje potencijalnim kupcima.

7.4.1.4. Strategijska kontrola (revizija)

Postoje dva osnovna oblika kontrole: operativna i strategijska kontrola. Operativna kontrola obuhvata proveru tekućeg plana marketinga i ako se uoče odstupanja, preduzimaju se korektivne akcije. Strategijska kontrola se sastoji u periodičnom preispitivanju o tome jesu li ciljevi i osnovne strategije preduzeća usklađene sa mogućnostima na tržištu. Strategijsku kontrolu čine aktivnosti kvalitativnog aspekta, a odnose se na kontrolu osnovnih pretpostavki o okruženju, formulisanih ciljeva i strategija, organizacije marketinga i instrumenata marketing miksa. Svrha revizije je procena upravljačkih aktivnosti preduzeća po svima aspektima, u svetlu njegovog sadašnjeg i budućeg okruženja. Revizijom marketinga se procenjuje položaj preduzeća na tržištu i u okruženju, odnosno gde se nalazi u odnosu na konkurente. Revizija marketinga se može vršiti jednom godišnje ili na tri do pet godina.

- 1) Prvi korak u reviziji je analiza položaja industrijske grane kojoj preduzeće pripada. U vezi sa tim, rukovodioci marketinga su u obavezi da postave i pribave odgovore na sledeća pitanja: Koji su najnoviji trendovi i očekivanja? Kakvi su izgledi za proizvodnju i plasman proizvoda? Gde su tržišta na kojima se plasiraju proizvodi?
- 2) Drugi korak u reviziji je procena budućeg položaja preduzeća u industrijskoj grani, odnosno delatnosti kojoj pripada. U ovom koraku, rukovodioci marketinga postavljaju sledeća pitanja: Da li je preduzeće održalo svoj položaj u delatnosti kojoj pripada? Da li je proširilo svoj uticaj na potencijalna tržišta? Kakav je konkurentski položaj?
- 3) Treći korak je preispitivanje ciljeva i politike preduzeća i marketinga. Ovo preispitivanje bi trebalo da identifikuje eventualna odstupanja u odnosu na promene u okruženju i predloži korekcije određenih planova preduzeća i marketinga. Osim korekcije planova, preduzeće može da izvrši reviziju organizacije, strategije, programa marketinga, opreme, osoblja i upravljanja.

Revizija je kritičko preispitivanje, što znači da ima za cilj da se ustanovi dijagnoza problema koji eventualno postoje u marketing aktivnosti. Strategijska kontrola marketing aktivnosti obuhvata:

- Reviziju okruženja;
- Reviziju strategija i ciljeva preduzeća;

- Reviziju organizacije marketinga;
- Reviziju marketing sistema;
- Reviziju marketing produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti;
- Reviziju marketing funkcija, odnosno instrumenata marketing miksa.

8. Glava MEĐUNARODNI MARKETING

8.1. Marketing i međunarodno poslovno okruženje

Marketing je niz aktivnosti koje organizacija preduzima radi postizanja što boljih rezultata na tržištu (prodaja, profit, tržišno učešće, učvršćivanje pozicije na tržištu, osvajanje novih tržišta). Ostvarenje navedenih ciljeva bazira se na istraživanju tržišta, razvoju proizvoda ili usluga, izradi programa marketinga i obezbeđenju postprodajnih usluga. Sa aspekta marketinga rezultati se mogu očekivati samo ako se u centar pažnje stave potrebe tržišta, kako nacionalnog tako i međunarodnog, kao i način njihovog zadovoljenja. Promene na međunarodnim prostorima, internacionalizacija poslovnih aktivnosti (čin prelaska međunarodnih granica sa određenim poslovnim interesom u cilju povećanja tržišta i smanjenja troškova) i pojava novoindustrijalizovanih zemalja iz pacifičkog regiona (Kina, Singapur, Koreja), kao vodeće karakteristike poslovnih okruženja 90-tih godina, pojačale su potrebe za uključivanjem organizacije u međunarodne tokove. Bitan momenat u međunarodnim poslovnim aktivnostima vezan je i za tehnološki napredak.

8.2. Globalizacija marketing aktivnosti

Danas nema područja ljudske delatnosti koja u nekom delu ne sadrži u sebi elemente inostranog. Jak uticaj faktora iz međunarodnog okruženja u stvaranju proizvoda prema međunarodnim standardima doprineo je visokom stepenu međuzavisnosti svih poslovnih aktivnosti na globalnom nivou. Danas je veoma teško izolovati domaće ekonomske aktivnosti od aktivnosti na međunarodnim tržištima. Postoji ocena da je stvaranje globalnog potrošačkog tržišta u najvećoj meri posledica tehnološkog razvoja. Ocena je i da proizvodi sa veoma različitom namenom i mestom u sistemu proizvodnje mogu postati globalni proizvodi.

Razlog za uspeh globalnih proizvoda je što kupci preferiraju dobar odnos cene i kvaliteta u odnosu na veoma prilagođene proizvode specifične namene, ali sa znatno višim cenama. Da li je tržište globalno ili ne ocenjuje se sa stanovišta dva kriterijuma: ako određene potrebe postaju sličnije među zemljama i to što retkost faktora može da sprečava globalizaciju.

Globalni marketing znači fokusiranje kompanije na globalne mogućnosti ne predviđajući opasnosti koje takva orijentacija nosi sa sobom. Za potrebna finansijska sredstva organizacija se obraća onim izvorima gde ih može dobiti pod najpovoljnijim uslovima. Proizvod, delovi i sklopovi pribavljaju se iz najpovoljnijih izvora snabdevanja. Značajna odluka u međunarodnom marketingu je da li u procesu globalizacije poslovanja standardizovati svoje instrumente marketing miksa ili na neki način birati kupce svojih proizvoda za potencijalno globalno tržište. Postoji i nova proizvodna tehnika – masovna kastomizacija koja uz pomoć interneta i naprednih tehnoloških procesa omogućava kupcima da kreiraju sami svoje proizvode.

8.3. Pojam međunarodnog marketinga

Većina autora smatra da nema suštinske razlike u definisanju pojmova marketinga i međunarodnog marketinga. Ipak, bitna razlika postoji, ne samo u poslovnom okruženju, već i u načinu nastupa kompanije na nacionalnom i međunarodnom tržištu. Stoga je potrebno posmatrati međunarodni marketing kao poseban koncept.

Primenom koncepcije međunarodnog marketinga obezbeđuju se odgovori na pitanja:

- Da li razvijati marketing samo unutar nacionalne privrede (nacionalni marketing)
- Da li preći na dvo ili višenacionalni nivo (multinacionalni marketing)
- Da li marketing bazirati na globalnim aktivnostima (transnacionalni marketing)

Specifičnosti međunarodnog marketinga u poređenju sa domaćim marketingom: nacionalno uređenje, monetarni sistem, nacionalno zakonodavstvo, razlike u jezicima, običajima i društvenim normama.

Međunarodni marketing je moguće definisati i kao proces međunarodne razmene koji se odvija u tri nivoa:

- Aktivnosti marketinga **pre prodaje** – istraživanje međunarodne sredine i tržišta, selekcija makrosegmenata, izrada sistema ponude, istraživanje zakonskih propisa.
- Aktivnosti pripreme, sklapanja i sprovođenja prodajnog ugovora, razrada strategije i taktike postupka pregovaranja.
- **Postprodajne** aktivnosti – praćenje proizvoda tokom korišćenja, prikupljanje povratnih informacija, obezbeđenje rezervnih delova i servisa.

Treba razlikovati pojmove multinacionalni i globalni marketing. Multinacionalni marketing podrazumeva stvaranje strategija i programa akcija koje odgovaraju osobenostima poslovne sredine svake zemlje sa kojom kompanija ima poslovne kontakte. Globalni marketing tretira svet kao jedno tržište.

8.4. Koncepcija međunarodnog marketinga

Sa aspekta ciljeva koje treba ostvariti na međunarodnom tržištu i pristupa, razlikujemo tri bazna koncepta:

- **Uninacionalni koncept** – bazira se na nacionalnom sistemu i regulativi poslovanja domaćih organizacija van sopstvenih granica. Proizvodnja je locirana na domaćem tržištu, a plasman i marketing se ostvaruju preko spoljnotrgovinskih organizacija. Razmena se svodi na nabavku sirovina iz uvoza, odnosno plasman preko izvoza (primer je Singapur koji je pored Hongkonga, Tajvana i Južne Koreje jedan od četiri azijska tigra – imali su visoku stopu rasta i brzu industrijalizaciju u periodu od 1960. do 1990. najviše zbog izvoza proizvoda u stabilnim zemljama – ulagali su u obrazovanje stanovništva i imali su jeftinu radnu snagu i povećali su produktivnost – državna intervencija u vidu subvencija i poreza). Osnovna komponenta je spoljnotrgovinski marketing, koga od domaćeg razlikuju specifične potrebe konkretnog tržišta, organizaciono utemeljenje istraživačko-informativne jedinice (gde i kako izvoziti) i analiza izvoznog potencijala organizacije.
- **Multinacionalni koncept** – bazira se na činjenici da se brišu nacionalno-ekonomske kategorije i umesto njih uvode međunarodne kategorije (međunarodna proizvodnja i međunarodna prodaja). Obuhvata i uključuje različite oblike međunarodnih marketing tokova. Orijentacija na multinacionalni concept pruža određene prednosti:

- a) Prednosti u oblasti proizvodnje: prilagodjavanje proizvodnje lokalnim standardima, veći efekti u pogledu obezbedjenja resursa proizvodnje i radne snage.
- b) Prednosti u oblasti marketinga: izbegavaju se državne intervencije u razmeni (carinske barijere, kvote), lakše se obavlja istraživanje okruženja i tržišta i formiranje baze podataka.
- c) Prednosti u oblasti finansija: mogu se koristiti lokalni izvori kapitala, postiže se veća mobilnosti kapitala, potencijalne poreske olakšice.

- **Globalni koncept** – bazira se na načelu postojanja jednog velikog svetskog tržišta. Smatra se za najviši razvojni stepen organizacije. Uvažava činjenicu da se razvojem proizvodnih snaga povećava i stepen internacionalizacije proizvodnje i razmene, stepen prihvatanja visoke tehnologije i razvoj strategije ravnopravne saradnje.

8.5. Strategija nastupa na međunarodnom tržištu

Karakteristike određene zemlje, kao što su njena veličina, stopa rasta, stepen političke stabilnosti utiču na spremnost menadžmenta da usmeri resurse u datu zemlju ili tržište, kao i izbor načina ulaska na njih. Na odluku o načinu ulaska utiču i faktori kao što su: karakteristike proizvoda, priroda tražnje, trgovinske barijere, ciljevi menadžmenta.

Kompanija može svoju ekspanziju sprovesti na jedan od ovih načina:

- **izvoz** (indirektan, direktan ili kooperativan);
- **ugovorni ili licencni aranžmani i franšizing**;
- **zajednička ulaganja**;
- **osnivanja sopstvenih podružnica preuzimanjem lokalnih kompanija ili osnivanja podružnica startom od nule.**

8.6.1. Strategije standardizacije i adaptacije

(1) **Strategija standardizacije** – podrazumeva jedan odnos prema čitavom svetskom tržištu, ignorisanjem bilo kakvih regionalnih, kulturnih ili nacionalnih razlika, i prosleđivanje kompanijinih izlaza na sasvim isti način u svim zemljama. Ciljne grupe čine potrošači sa jednakim stavom i kupovnim navikama u svim zemljama. Stepem prihvatanja ove strategije zavisi od samih karakteristika konkretnog proizvoda koji se plasira. Osnovni nedostatak: nefleksibilnost.

(2) **Strategija adaptacije** – svaki segment medj.tržišta se tretira kao zasebno tržište sa mnoštvom specifičnosti kojima se mora prilagoditi. Osnovni nedostatak: veliki troškovi.

8.6.2. Strategije korelacije proizvoda i promocije

(1) **Jedinstvena ekstenzija** – potpuno standardizovana strategija. Definisana formula nastupa se ne menja bez obzira na heterogenost tržišta. Obezbeđuje se sniženje nivoa troškova i karakteristična je za male organizacije. Uobičajna je u ponudi cigareta.

(2) **Adaptacija proizvoda** – strategija kojom se proizvodi prilagodjavaju zahtevima lokalnih tržišta, dok promocija ostaje nepromenjena i bazirana na standardnim načelima. Najčešće je usvajaju proizvođači hrane.

(3) **Adaptacija komunikacije** – bazirana je na izdiferenciranoj promocijskoj strategiji za proizvode koji zadržavaju karakteristike. Prilagođava se tržištima na kojima se nalaze potrošači različitih kultura i kupovnih navika. Primeri proizvoda: alkoholna pića, dečji proizvodi.

(4) **Dvostruka adaptacija** – promena obeležja proizvoda i formulisanje različitih promocijskih strategija za nastup na različitim tržištima. Zahteva veći obim troškova marketinških istraživanja, ali obezbeđuje jedinstvene tržišne niše i visok nivo profita. Karakteristična je za proizvođače računara.

(5) **Inovacija proizvoda** – primenjuje se za dostizanje konkurentne prednosti ili u situacijama kada je potražnja za postojećim proizvodima u padu i kada ne pomaže ni njihova modifikacija. Strategija sa visokom stopom rizika. Uobičajena je za proizvođače gaziranih pića.

(6) **Inovacija plasmana** – strategija koja je logična nadgradnja strategije inovacije. Najčešće je diferencijacija promocije bazirana na činjenici da se nudi potpuno novi proizvod. Najčešće se koristi u automobilskoj industriji.

8.7. Strategija međunarodnog marketinga u konkurentskom pozicioniranju

Nakon identifikovanja i analize konkurenata, kompanija treba da definiše konkurentsku marketinšku strategiju, kojom će moći da obezbedi konkurentnu poziciju svoje ponude i najjaču moguću konkurentnu prednost. Ne postoji jedinstvena marketinška strategija koja je optimalna u svim mogućim uslovima. Svaka kompanija ima svoje specifičnosti i svako tržište u međunarodnom marketingu je jedinstveno, pa će se i ciljevi i resursi konkurentskih kompanija na istom inostranom tržištu razlikovati. U skladu sa tim, kompanije će težiti da zauzmu različite konkurentne pozicije na međunarodnom tržištu što će direktno uticati na njihove mogućnosti da zadovolje potrebe ciljnih potrošača i da postignu svoje korporativne ciljeve.

Brown je ukazao da konkurentna pozicija predstavlja integraciju nekoliko ključnih dimenzija, koje su klasifikovane kao:

- (1) **Strukturalne** – struktura industrije, učešće u poslovanju i učešće na tržištu.
- (2) **Strateške** – konkurentni stav, konkurentna prednost, pokrivenost tržišta.
- (3) **Tržišne** – miks cena/prihodi, predviđen procenat kupaca.
- (4) **Resurne** – profitabilnost, resursi, veličina resursa.

Po Brown-ovom modelu kompanija treba da analizira svoju poziciju po svakoj od predložene četiri dimenzije i da razvije marketinšku strategiju za jačanje postojeće pozicije.

Na globalnom tržištu kompanija može imati jednu od sledećih pozicija:

- Dominantne kompanije,
- Kompanije lidera,
- Kompanije izazivača,
- Kompanije sledbenika i
- Niša kompanije.

Pozicija dominantne kompanije na globalnom tržištu – ima značajno veće tržišno učešće od svojih konkurenata. Primer je veoma mali broj kompanija: Microsoft, Intel, HP. Dominantna kompanija ima mnogo prednosti: visoki profitabilnosti i moć upravljanja pojedinim tržišnim uslovima i konkurencijom u smislu postavljanja određenih standarda. Pozicija može biti zasnovana na liderstvu u različitim kategorijama, a često je i prva misao potrošača kad se

pomene neki proizvod (Gillette, Pampers, Nes). Coca-Cola se nalazi gde jeste na osnovu marketinške strategije sa dominantnom promocijom.

Strategije međunarodnog marketinga dominantnih kompanija mogu biti:

- a) Ofanzivne strategije – povećanje tržišnog učešća i ugrožavanje pozicije konkurenata osvajanjem njihovih ciljnih tržišta (inovacije proizvoda, novi tržišni segmenti).
- b) Defanzivne strategije – blokiranje konkurenata jačanjem robne marke, širenjem distribucije, snižavanjem cena i korišćenje specifičnosti lokalnih zakonskih regulativa u cilju smanjenja troškova.

Pozicija lidera na međunarodnom tržištu – lideru se druge kompanije mogu ili ne moraju diviti i poštovati ga, ali mu priznaju leadersku poziciju. Najpoznatiji lideri su: Toyota, Kodak, Dell, Microsoft, Cadbury, Coca-cola, McDonald's, Gillette.

Strategije lidera zahtevaju delovanje na tri fronta:

- a) Širenje celokupnog tržišta – povećanje tražnje za konkretnim proizvodom (primer su mobilni telefoni – Nokia – ulaganje napora u povećanje stepena telefoniranja).
- b) Zaštita tržišnog učešća – zaštita poslovanja od napada konkurenata tako što se smanjuju svoje slabosti i zadržavanje niskih cena i troškova u korelaciji sa vrednostima koje kupci traže (Coca-Cola se čuva od Pepsi-ja, Gillette od Bic-a, Kodak od Fuji-a).
- c) Širenje tržišnog učešća – jačanje pozicije na međunarodnom tržištu daljim povećanjem tržišnog učešća (ovo se odnosi i na neka manja tržišta sa segmentima na kojima se proizvodi nude po kriterijumu prestiža – na primer Mercedes pokriva mali deo tržišta automobila ali ostvaruje visoke profite).

Pozicija izazivača na međunarodnom tržištu – svoju strategiju zasnivaju na napadu lidera i drugih konkurenata agresivnim pokušajem dobijanja većeg tržišnog učešća. Izazivač može napasti lidera visoko rizičnim ali potencijalno visoko korisnim strategijama, što ima smisla ako lider posluje po neetičkim principima. Međutim, ovo može biti rizična strategija za kompanije koje ciljaju na konkretna međunarodna tržišta (npr. napad na tržište piva u Japanu, Kini ili Filipinima, jer je teško nadmetati se sa domaćim proizvođačima). Da bi uspela sa takvim napadom, kompanija izazivač mora imati neke održavajuće konkurentske prednosti u odnosu na lidera, troškovnu prednost koja vodi ka nižim cenama ili sposobnosti da se obezbede prestižne vrednosti. Izazivač može i izbeći lidera i umesto toga napadati kompanije približne veličine i snage, ili manje lokalne i regionalne firme, koje nemaju dovoljno finansijskih sredstava za dostizanje konkurentskih performansi.

Pozicija sledbenika na međunarodnom tržištu – sledbenici izbegavaju napad na lidera jer lider može brzo da se prilagodi strategijama nižih cena, bolje usluge ili dodatne karakteristike proizvoda i može uspešno da odgovori na napad. Lideri često imaju visoke troškove, dok sledbenik može učiti iz liderovih iskustava i kopirati ili poboljšati proizvode i marketinške programe lidera sa mnogo nižim ulaganjima. Sledbenik u skladu sa tim, nema za cilj preuzimanje vođstva, već povećanje profita. Međutim, sledbenik je glavna meta izazivača, pa i on mora zadržati niske cene, kvalitetne proizvode i visoku uslugu i mora ući na nova tržišta kad se otvore. Sledbenici se dele na tri kategorije: klonovi, imitatori i adapter. Klonovi blisko kopiraju lidera. Imitatori kopiraju neke stvari od lidera ali zadržavaju neke razlike. Adapteri se baziraju na unapređenju proizvoda i marketinških programa lidera i često izrastaju u izazivača.

Pozicija „niša“ kompanija na međunarodnom tržištu – svako međunarodno tržište uključuje firme koje se odlučuju da umesto nastupa na čitavom međunarodnom tržištu ili njegovom

većem segmentu, specijalizuju svoju ponudu za određeni segment međunarodnog tržišta. Niša poziciju obično zauzimaju male ili srednje firme, zbog svoji ograničenih resursa, ali i manja odeljenja većih kompanija. Marketing strategije se fokusiraju na brzo prodiranje na određene inostrane ciljne segmente, koristeći visok nivo izdataka za prodajne napore i promociju.

Strategije međunarodnog marketinga za niša kompanije mogu se razvijati u dva pravca:

a) brzo prodiranje na uske tržišne segmente, ciljanje odabranih tržišta u okviru određenih zemalja i mali procenat učešća na globalnom tržištu (BMW, Toshiba, Ikea).

b) infiltracija i spor prodor na odabrane uske tržišne segmente, sa fokusom na tržište odabrane zemlje i nizak procenat učešća na globalnom tržištu (proizvođači hrane).

Infiltracijska strategija je zasnovana na sporom, ali rastućoj stopi prodaje i tržišnog učešća. Ovo je u suprotnosti sa brzom ulaznom strategijom u kojoj su ciljevi kompanije preuzimanje tržišta od postojećih konkurenata. Cilj infiltracijske strategije je da se privuče minimalna pažnja konkurenata na tržištu.

8.8. Međunarodni marketing miks

Pod pojmom marketing miksa podrazumeva se kombinacija pojedinih marketinških instrumenata u određenom periodu, na određenom ciljnom tržištu, a zbog ostvarenja postavljenih ciljeva. Kvalitet međunarodnog marketing miksa uslovljen je kvalitetom unutrašnjih elemenata: kvalitet zaposlenih ljudi, struktura sredstava za rad, finansijska, marketing i menadžment snaga kompanije.

Model marketing miksa za međunarodno tržište zahteva sledeći postupak:

- (1) Razlaganje marketing miksa na sledeće komponente: proizvod, cenu, distribuciju i prodaju, promociju i komunikaciju.
- (2) Formulisanje poslovne politike za svaku od komponentata, određivanjem dimenzija i veličine.
- (3) Definisanje kombinacije komponentata u izradi modela marketing miksa.
- (4) Izvršavanje eventualnih dopuna i izmena modela tokom pripreme.

U situaciji prilagođavanja instrumenata marketing miksa lokalnim uslovima zemlje u kojoj se vrši ponuda proizvoda/usluge, potrebno je analizirati četiri moguće strategije:

- Nediferencirana strategija – isti marketing miks se koristi za sva ciljna tržišta
- Delimično diferencirana strategija – neki elementi marketing miksa se podešavaju da bi se odgovorilo zahtevima različitih tržišta
- Diferencirana strategija – poseban marketing miks se formira za svako od ciljnih inostranih tržišta
- Koncentrisana – formuliše se poseban marketing miks za konkrentno ciljno tržište u određenoj zemlji

8.8.1. Koncept proizvoda u međunarodnom marketingu

Koncipiranje proizvoda za međunarodno tržište je osnovni zadatak strategije međunarodnog marketinga. Pri koncipiranju proizvoda se polazi od potreba i zahteva inostranog tržišta, sa namerom da se karakteristike proizvoda maksimalno prilagode identifikovanim ciljnim grupama. Na proces prilagođavanja proizvoda ciljnim grupama utiče nekoliko aspekata: tehnički, marketinški, aspekt sredine, tehnološki, ekonomski, sociološki i psihološki aspekt.

Prilikom formulisanja marketing akcija za plasiranje proizvoda na međunarodnom tržištu, treba praviti razliku između tri kategorije proizvoda:

- Lokalni proizvod – u kontekstu posebne organizacije, proizvod koji ima potencijal samo na domaćem tržištu
- Međunarodni proizvod – proizvod koji po kriterijumima organizacije ima potencijal za plasman na većem broju tržišta
- Globani proizvod – proizvod koji ima potencijal da zadovolji potrebe svetskog tržišta

Za uspešan nastup na međunarodnom tržištu bitnu ulogu imaju dizajn i robna marka. Dizajn i robna marka povezuju kupca sa odredjeni proizvodom i zadobijaju njegovo visoko poverenje. Poreklo proizvoda predstavlja jednu od osnovnih karakteristika proizvoda u međunarodnom marketingu i daje mogućnost potrošaču da proceni vrednost proizvoda kada je teško izvesti procenu zbog nejasnih karakteristika. Poreklo proizvoda dopunjava sliku o proizvodu ili slabi u zavisnosti od toga gde je proizveden. Poreklo proizvoda se može istaći u okviru naziva brenda (American Airlines), može se naznačiti rečju koja podseća na određeni jezik ili državu (Toyota) ili može biti deo imena proizvođača (Nippon Steel). Neophodno je utvrditi da li se prvo formira imidž o zemlji pa onda verovanje i stavovi o proizvodu ili obrnuto. U prvom slučaju javlja se „halo efekat“ kada se sud o proizvodu donosi na osnovu zemlje iz koje potiče. U drugom slučaju javlja se „efekat implikacije“ kada potrošač prepoznaje proizvod i donosi zaključke o zemlji na osnovu njenih proizvoda.

8.8.1.1. Oblikovanje proizvoda za međunarodno tržište

U oblikovanju proizvoda sa ciljem da se zadovolje potrebe međunarodnog tržišta postoje tri mogućnosti:

- **Modifikovanje proizvoda namenjenog domaćem tržištu** – obim, dubina i širina modifikacije proizvoda će pre svega zavisiti od toga da li je on proizvod široke potrošnje ili reprodukcione potrošnje. U nekim slučajevima se izmene na proizvodu rade zbog prilagođavanja željama kupaca, a u nekim slučajevima zbog prilagođavanja standardima ili zakonskoj regulative zemlje. Proizvodni standardi u različitim zemljama utiču na to da li je neophodno modifikovati proizvod za lokalno tržište. Standardi mogu biti tehnički ili ih reguliše Vlada. Drugi razlog za modifikaciju proizvoda za međunarodno tržište je neophodnost da određene karakteristike proizvoda budu u okviru zakonom propisanih normi u toj zemlji. Nekada je neophodno napraviti izmene u proizvodu zbog klimatskih uslova i uslova životne sredine u stranoj zemlji. Takođe, jezik, simboli i boje koje se koriste na pakovanju i označavanju proizvoda najčešće podležu neophodnim promenama. Kada je reč o proizvodima visoke tehnologije, potrebe kupaca se razlikuju od zemlje do zemlje. Pitanje garancije i servisa se takođe mora uzeti u obzir pri pripremi proizvoda za međunarodno tržište.
- **Stvaranje novog proizvoda na osnovu postojećeg koji je namenjen domaćem tržištu** – postoji čitav niz faktora koji mogu uticati na stvaranje novog proizvoda: stepen složenosti proizvoda, cena radne snage, pismenost u ciljnoj zemlji, kupovna moć u ciljnoj zemlji, visina kamatnih stopa, način održavanja, klimatski uslovi, različiti standardi. Faze u razvijanju novog proizvoda za međunarodno tržište: generisanje ideja o promenama, dalje uobličavanje ideja u skladu sa resursima i kapacitetima organizacije, poslovna procena tih ideja, razvoj proizvoda na osnovu prethodne analize, probni plasman na malom uzorku i uvođenje proizvoda na novo tržište.
- **Stvaranje potpuno novog proizvoda sa ciljem da se plasira globalno** – proizvodi koje ne zavise od kulturnih razlika među zemljama su prilagodljiviji za globalni plasman. U ovakve aktivnosti su uglavnom uključene transacionalne kompanije koje imaju svoje

ogranke u velikom broju zemalja, a svaki ima izvesne prednosti u smislu cene radne snage, kvaliteta dizajna, stepena tehnološkog razvoja i među kojima ne postoji rivalstvo.

8.8.1.2. Planiranje proizvoda za međunarodno tržište

Pre nego što ponudi novi proizvod, organizacija mora da proceni potrebe kupca kao i dostupnost konkurentskih proizvoda na tom tržištu. Kako se životni vek proizvoda skraćuje, kompanije koje izvoze svoje proizvode sve više moraju da stvaraju nove proizvode. Prema Ambler-u i Styles-u moguće je razviti tri strategije u planiranju proizvoda za međunarodno tržište:

- pasivna – organizacije usvajaju postojeće aktivnosti na osnovu iskustava drugih organizacija, bez sopstvenog doprinosa,
- aktivna - stvaranjem portfolia sa najboljim dostupnim inovacijama i motivisanjem na realizaciju planiranih aktivnosti,
- stvaralačka – aktivnim uključivanjem u stvaranje globalno poželjnog novog proizvoda.

Značajni aspekt planiranja proizvoda za međunarodno tržište je ime proizvoda, odnosno robna marka. Ključno pitanje je da li koristiti jednu globalnu robnu marku ili različite robne marke za različita tržišta. Prilikom planiranja robne marke za međunarodno tržište važno je: utvrditi da li je prevod adekvatan, da li prevod ima adekvatno značenje, ukoliko nije adekvatan stvoriti novo ime bez posebnog značaja, ali koje deluje privlačno, stvaranjem nove robne marke stvoriti pozitivnu sliku o karakteristikama proizvoda. Specifičnost planiranja proizvoda za međunarodno tržište ogleda se u tome što se vrši na bazi posebnih informacija o nekontrolisanim varijablama (sredina, konkurencija, pravno-politički sistem, institucionalno uređenje) i kontrolisanim varijablama (karakteristike samog proizvoda: oblik, dimenzije, funkcionalnost, dizajn, standardi, pakovanje). Pored toga treba uzeti u obzir i pretprodajne uslužne aktivnosti, prodajne i postprodajne usluge kao i usluge konsultantskog i projektnog tipa. Po izvršenom istraživanju i analizi prikupljenih informacija i potrebama i zahtevima ciljnog tržišta, pristupa se proceni mogućnosti. Takođe, treba obaviti procenu tržišnih mogućnosti proizvoda, odnosno proceniti prodajne količine i veličinu prihoda po jedinici proizvoda, koji se mogu očekivati na pojedinim inostranim tržištima.

8.8.1.3. Strategije proizvoda za međunarodno tržište

(1) **Strategija selekcije** – odnosi se na izbor proizvoda za izvoz. Pre donošenja odluke o izvozu potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja: da li je vek trajanja proizvoda kratak, da li je proizvod namenjen opštoj upotrebi, da li je potreban postprodajni servis.

(2) **Strategija modifikacije** – odnosi se na određivanje različitih varijanti postojećeg proizvoda i zasniva se na činjenici da veliki broj proizvoda za inostrano tržište treba modifikovati prema zahtevima, željama i kupovnoj moći kupaca. Modifikacija može proizaći iz potrebe prilagođavanja klimatskim uslovima, običajima sredine, standardima.

(3) **Strategija diferencijacije** – predstavlja strategiju inovacije i obezbeđuje razlikovanje proizvoda od konkurentskih. Ponuda proizvoda se bitno produbljuje, polazeći od klusterskih pristupa segmentiranog tržišta, uvažavajući običaje, ukuse, navike i želje kupaca unutar tržišnog ili multitržišnog segmenta. Ovom strategijom proizvođač nastoji da zadrži privlačnost programa izvoza na određenom regionalnom tržištu, jer prodaje proizvod prilagođen potrebama kupaca. Suština diferencijacije je stvaranje diferentnih prednosti u pogledu određenih karakteristika proizvoda koje kupci visoku vrednuju.

(4) **Strategija diverzifikacije** - odnosi se na proširivanje proizvodnog i prodajnog programa dodavanjem novih proizvoda ili grupe proizvoda, koji se u tehnološkom i proizvodnom aspektu razlikuju od postojećih. Motiv izbora ove strategije je u pokušaju podele poslovnog rizika na više različitih delatnosti i tržišta i traženju perspektive u proizvodima koji imaju veću konkurentnost na međunarodnom tržištu. Za izbor i sprovođenje strategije diverzifikacije, potrebno je da organizacija raspolaže jakim izvoznim i proizvodno-tehnološkim potencijalom. Postoje različiti pristupi procesu diverzifikacije:

a) Proizvodni pristup - uvesti nove proizvode koje treba proizvoditi postojećim proizvodnim kapacitetima i plasirati ih na inostrana tržišta, postojeća i nova.

b) Tržišni pristup - pronaći nova tržišta, odnosno nove potrebe, adekvatno razvijati nove proizvode i plasirati ih na istraženim tržištima.

c) Kooperacioni pristup - pronaći kooperante za nove proizvode ili nova tržišta i proširiti prodaju i tržišta.

(5) **Strategija eliminacije** – odnosi se na eliminaciju proizvoda iz međunarodnog proizvodnog i prodajnog programa što danas postaje sve aktuelnije, iz razloga što je životni vek proizvoda sve kraći, a vremenska distanca od njegovog uvođenja na domaće tržište pa do njegovog plasiranja na inostrano tržište sve manja. Blagovremena reakcija na ovakav položaj proizvoda i njegova eliminacija iz programa i zamena novim proizvodom predstavlja neophodnu strategiju za opstanak na međunarodnom tržištu. Eliminacija proizvoda koji ne donose dobit podjednako je efikasna, bilo da su tehnološki zastareli ili je inostrano tržište zasićeno. Odluka o aktiviranju strategije eliminacije treba da se zasniva na detaljnoj analizi multitržišnog životnog ciklusa proizvoda.

8.8.2. Cena u međunarodnom marketingu

Cena kao instrument u međunarodnom marketingu posebno je značajna u zemljama gde je kupovna moć potencijalnih kupaca relativno niska. Polazna osnova pri definisanju strategije cene je njena maksimalna prihvatljivost od strane kupaca i različitost u odnosu na konkurenciju. Ako organizacija ima stabilan i jak položaj na tržištu, onda je u poziciji da vodi **aktivnu politiku cene**. Ona joj omogućava leadersku poziciju na međunarodnom tržištu i mogućnost diktiranja cene. S druge strane, ukoliko se nalazi u ulozi imitatora ili sledbenika i ne razlikuje se ni u čemu od drugih konkurenata, onda je ona upućena na **pasivnu politiku cene** usmerenu ka reakciji na tržišne uslove. Ključno polazište u razmatranju faktora cene u međunarodnom marketingu čine troškovi, sa namerom njihovog smanjivanja, da bi se održala konkurentnost.

8.8.2.1. Faktori formiranja cene za međunarodno tržište

Formiranje cene za međunarodno tržište predstavlja kompromis između strateških ciljeva organizacije i nivoa tražnje na ciljnom tržištu koja se procenjuje u zavisnosti od visine cena. Na cene proizvoda i usluga, koji su namenjeni prodaji na inostranom tržištu, ne utiče samo organizacija, već i državni propisi, uvozne carine i percepcija kupaca o vrednosti proizvoda i ostali uticajni faktori u konkretnoj zemlji, nad kojima organizacija izvoznik nema kontrolu. Treba uzeti u obzir dva podjednako značajna segmenta koje čine interni i eksterni uslovi.

(1) **Interni uslovi** su specifični za svaku organizaciju i neki od osnovnih su:

- ciljevi međunarodnih marketing aktivnosti organizacije,
- poslovna filozofija organizacije,
- struktura troškova.

(2) Eksterni uslovi predstavljaju sintezu stanja i odnosa na globalnom tržištu i uslova koji vladaju u okvirima ciljnog inostranog tržišta konkretne organizacije. Neki od osnovnih su:

- postojeća regulative,
- tržišni uslovi na ciljnim tržištima ili tržišnim segmentima,
- karakteristike potencijalnih kupaca, odnosno ciljnih grupa potrošača.

Oscilacije u visini deviznog kursa su jedan od eksternih uslova koji značajno determinišu proces formiranja cene za inostrano tržište. Ne dešava se u svim slučajevima da razlike u deviznom kursu utiču na visinu iznosa koji uvoznik daje izvozniku za uvezenu robu. Na takvo smanjenje ili povećanje utiču sledeći faktori: veličina privrede izvoznog tržišta, poreklo izvoznika, vrsta i visina beztarifnih barijera na stranom tržištu.

8.8.2.2. Specifičnosti formiranja cena za međunarodno tržište

- (1) Cena je jedina promenljiva na tržištu koja direktno obezbeđuje prihod.
- (2) Cena koju strani kupac plaća za proizvod ili uslugu koja se traži za njega postaje referentna cena na osnovu koje će se i drugi proizvodi procenjivati.
- (3) Cena je jedina varijabla u međunarodnom marketing miksu koja se za kratko vreme može promeniti bez povećanja troškova.
- (4) Cena koja se naplaćuje za proizvod ne odnosi se samo na njegove fizičke attribute već i na mnoge druge aspekte kupovine koji mogu uticati na doživljavanje njegove vrednosti (npr. automobili).
- (5) Formiranje cena za međunarodno tržište je mnogo kompleksnije od formiranja cena za domaće tržište.
- (6) Podjednako je veliki značaj internih i eksternih uticajnih faktora.
- (7) Tip proizvoda ili privredne grane utiče na cene.
- (8) Lokacija proizvodnih objekata je od posebnog značaja .
- (9) Položaj i karakteristike inostranog tržišta utiču na operativne troškove.
- (10) Distributivni kanali diktiraju cene proizvoda namenjenih međunarodnom tržištu.
- (11) Državni propisi utiču na formiranje cena za međunarodno tržište.
- (12) Pri formiranju cena sopstvenih proizvoda organizacija mora uzeti u obzir konkurentske cene, kao i cene alternativnih proizvoda.
- (13) Kultura određenog tržišta utiče na pregovore o kupovini i na formiranje cena.

8.8.2.3. Strategija formiranja cena za međunarodno tržište

Prilikom utvrđivanja strategije formiranja cene za međunarodno tržište, potrebno je imati u vidu ne samo marketinške strategije organizacije, već i potrebe distributera, zahteve kupaca, aktivnosti konkurencije i tržišnu sredinu. U cenu je potrebno uračunati i uslove prodaje i plaćanja i stratešku orijentaciju, tako da se cena, u ovom smislu, može prilično razlikovati na različitim tržištima.

B. Rakita je kao osnovne cenovne strategije u međunarodnom marketingu naveo:

- (1) **Strategija troškovno orjentisanih cena:** strategijska formula punih troškova, strategijska formula marginalnih troškova, strategijska formula relevantnih troškova.
- (2) **Strategija tržišno orjentisanih cena:** strategija geografskog diferenciranja, strategija trgovinskog diferenciranja, strategija funkcionalnog diferenciranja.
- (3) **Strategija konkurentski orjentisanih cena:** strategija viših cena od konkurencije, strategija nižih cena od konkurencije, strategija ujednačenih cena.

(4) **Strategija transnacionalnih cena:** strategija globalnih cena, strategija cenovne prepoznatljivosti, strategija multilokalnih cena.

Kompanije koje posluju na velikom broju stranih tržišta moraju da razmotre prednosti koje je moguće ostvariti primenom **globalne strategije** u odnosu prema korišćenju strategija specifičnih za svako tržište.

Postoje sledeće mogućnosti koje se koriste pri izboru globalne strategije:

(1) Uvođenje standardne cene za svetsko tržište – odluku o standardnoj ceni za sva tržišta donosi uprava kompanije imajući u vidu razlike u deviznom kursu i poreze koji se nameću kupcima.

(2) Utvrđivanje cena na bazi individualnih tržišta – stvaranje cenovnika za individualna tržišta imajući u vidu kupovnu moć potrošača, imena i prirodu konkurentskih firmi i strateške ciljeve kompanije.

(3) Modifikovanje cena – uravnotežuju se strateški ciljevi kompanije sa razlikama u tržišnim uslovima u svakoj zemlji pojedinačno.

8.8.2.4. Principi formiranja cena za međunarodno tržište

Prilikom formiranja cena za međunarodno tržište, organizacija bi trebalo da proceni minimalnu prihvatljivu cenu i maksimalnu cenu koju je ciljno tržište spremno da plati. Potom treba odrediti cenu koja bi doprinela stvaranju najveće dobiti, a koja se nalazi između dve krajnje vrednosti.

Najpre je neohodno napraviti strategiju koja bi omogućila najbrži povraćaj uložениh sredstava. Treba odlučiti da li je potrebno povratiti troškove koji uključuju fiksne i varijabilne troškove. Alternativa je da se obavi izračunavanje nadoknade varijabilnih troškova vezanih za posebne poslovne transakcije. Ovi troškovi su poznati pod nazivom marginalni troškovi i predstavljaju troškove dodatnih elemenata vezanih za porudžbinu. Ako se obračunavaju marginalni troškovi, podrazumeva se da su fiksni troškovi amortizovani kroz cenu proizvoda na domaćem ili nekom drugom tržištu. Postoji stanovište da se fiksni troškovi nadoknađuju iz aktivnosti na domaćem tržištu i da zbog toga cena proizvoda namenjenih inostranom tržištu treba da se zasniva na varijabilnim troškovima. Ovo važi samo dok proizvodnja organizacije premašuje kapacitet domaćeg tržišta. Nakon toga, potrebno je izgraditi nova postrojenja, za čiju amortizaciju je neophodan povraćaj i fiksnih i varijabilnih troškova uložениh sredstava.

Postoje dva tradicionalna načina za obračunavanje cena za međunarodno tržište. Optimalna cena se dobija kombinacijom ova dva pristupa:

- obračunavanje troškova uvećanim za iznos profita,
- tržišno formiranje cena.

(1) **Princip obračunavanja troškova uvećanim za iznos profita** omogućava jednostavno obračunavanje cena i povoljan je u slučajevima kada se izvozi vodeća vrhunška tehnologija koja uglavnom nema konkurenciju.

(2) **Tržišno formiranje cena** zahteva istraživanje sa ciljem sticanja uvida u konkurentske cene na stranom tržištu, kao i mnoge druge prethodno navedene faktore. Povoljno je kada su proizvodi već prisutni na stranom tržištu i kada postoji precizan pregled konkurencije.

Jedna od tehnika za utvrđivanje cena je **analiza odlučivanja**. Neophodno je da se proceni verovatnoća prodaje za svaku cenu koja se kreće između najniže i najviše vrednosti.

8.8.2.5. Reakcije na promenu cena na međunarodnom tržištu

Usled ubrzanja tehnološkog napretka, kraćeg životnog ciklusa proizvoda i sve bržeg menjanja visine troškova ulaganja u proizvodnju, povećava se verovatnoća da će konkurentske

kompanije izmeniti svoje cene ili da će mogućnost kupovine na inostranom tržištu varirati nakon plasmana robe.

Jedan pravac reakcije organizacije na promene cena na inostranom tržištu uključuje sledeće mogućnosti:

- zadržavanje postojećih cena i čekanje dok se ne utvrdi visina promene i eventualno trajanje situacije;
- smanjivanje cena ako postoji verovatnoća da se izgube kupci zato što je konkurencija snizila cene;
- povećanje cena koje se opravdava poboljšanjem proizvoda;
- smanjivanje cene sprečavajući druge kompanije da uđu na tržište.

Drugi pravac reagovanja na promenu cena podrazumeva usredsređivanje na smanjenje troškova robe koja se izvozi i uključuje sledeće mogućnosti:

- smanjenje broja posrednika u distributivnim kanalima ili sama organizacija preuzima posredničku ulogu;
- eliminisanje skupih komponenti iz proizvoda, smanjenje kvaliteta proizvoda ili ponuda jeftinije verzije;
- spajanje komponenti proizvoda na inostranom tržištu angažovanjem neke lokalne firme da obavlja taj posao ili otvaranjem sopstvenih pogona;
- modifikovanje proizvoda tako da se može uvrstiti u klasu proizvoda koji podležu najnižim taksama i porezima na inostranom tržištu.

8.8.2.6. Ograničenja pri formiranju cena za međunarodno tržište

Najveći broj ograničenja potiče iz restriktivne prakse zemalja koje žele da iz određenog razloga istisnu inostrane kompanije sa svog domaćeg tržišta. Najčešće takve pojave su:

Restriktivne mere u trgovini. Uobičajni oblici su:

- horizontalno utvrđivanje cena između konkurentskih firmi;
- vertikalno utvrđivanje cena koje se formiraju u distributivnom lancu;
- raspodela tržišta;
- bojkot;
- uvođenje monopola ili monopolske prakse;
- spajanje firmi;

Damping se odnosi na praksu prodavanja proizvoda po nižoj ceni od one koja je trenutno zastupljena na tržištu proizvođača. Damping ima nekoliko oblika:

- grabežljivi - kada inostrana firma prodaje robu uz gubitke samo da bi povećala učešće na inostranom tržištu na račun njegovih domaćih proizvođača;
- sporadični - prodajom viška proizvoda po bilo kojoj ceni koja se može dobiti na inostranom tržištu, čime se izbegava nadmetanje između konkurentskih kompanija na tržištu proizvođača;
- nenamerni - kada postoji duži vremenski period između datuma zaključenja izvoza i dospeća robe na inostrano tržište, uglavnom zbog promene deviznog kursa.

Revalvacija i devalvacija. Revalvacija predstavlja monetarnu meru države kojom se postiže promena deviznog kursa, kada domaća valuta postaje skuplja u odnosu na inostranu. Treba da doprinese stimulanju uvoza i destimulanju izvoza. Devalvacija predstavlja suprotnu meru od revalvacije.

Administrativna kontrola cena. Vlada strane zemlje može diktirati inostranom dobavljaču cene na svom tržištu smatrajući to činom odgovornosti prema svojim građanima, na taj način

što utvrđuje najnižu i najvišu cenu i nameće polaganje zahteva za davanje saglasnosti pre promene cena. Vlada takođe može da dodeljuje subvencije. Ukoliko je roba neophodna za državu, vlada može da nametne niske maloprodajne cene. Osim vlade, konkurentne firme u zemlji uvoznika se mogu udružiti da bi formirale fiksnu cenu i eliminisale stranu konkurenciju.

Inflacija je monetarna pojava koja predstavlja disproporciju novčanih i robnih fondova u jednoj privredi. Zbog inflacije je neophodno periodično usklađivati cene. Pravovremeno reagovanje na inflaciju je neophodno da bi se profit dugoročno zaštitio.

8.8.2.7. Pojavni oblici međunarodnih cena

Klizne i fiksne cene primenjuju se u vreme nestabilnih uslova privređivanja. Kod kliznih cena u ugovor se unosi reviziona klauzula. U tom slučaju utvrđuje se osnovna cena koja se menja na dan isporuke i prodaje robe.

Vezane i slobodne cene. Vezivanje cena primenjuje se najčešće u poslovanju između proizvođača i trgovca. Proizvođač proizvoda sa robnom markom u ugovoru odredi cenu po kojoj će se prodavati.

Transferne cene (obračunske cene) primenjuju se u internoj razmeni između strategijsko-poslovnih jedinica unutar multinacionalnih kompanija. Transferne cene karakteristične su za inostrana ulaganja kada kompanija ima ogranke, odnosno postrojenja u velikom broju zemalja. Karakteristična je za mehanizam prodavanja robe između zemalja u kojima se obavljaju različiti segmenti proizvodnje sa ciljem da se ostvari što veći profit na nivou korporacije, a ne pojedinačnih organizacija, što se ostvaruje prikazivanjem profita u zemlji u kojoj je najniži porez na profit. Na taj način multinacionalne kompanije izbegavaju plaćanje poreza na profit u svojoj zemlji. Još jedan motiv uvođenja transfernih cena može biti oslobađanje zamrznutih sredstava. Kada kompanija zbog restriktivne devizne razmene nije u mogućnosti da izvuče profit iz zemlje koja ima profit sa kursom valute, transfer cena omogućava repatrijaciju tog profita, tako što će se fakture ispostavljati nekom od ogranaka kompanije u drugoj zemlji.

Damping cene se koriste kada kompanija pokušava da se probije na inostrano tržište tako što ide sa nižim cenama, pri čemu postoji rizik da se to tretira kao damping cena. Damping se definiše na dva načina:

- kao prodaja proizvoda ispod troškova proizvodnje;
- ako se proizvod izvozi po ceni koja je niža od cene na domaćem tržištu.

Organizacije se odlučuju na damping cene da bi prodale robu lošijeg kvaliteta, demodirane proizvode, da bi se uključile na međunarodno tržište iz nekog posebnog razloga.

Izvozne cene sa transportnom klauzulom. Pri utvrđivanju cene na inostranom tržištu uključuju se sledeći elementi: visina, jedinica mere, bruto ili neto težina robe, valuta plaćanja i transportna klauzula – pariteti isporuke. U izvoznom poslovanju, pariteti isporuke sa stanovišta prodavca podeljeni su u četiri grupe:

- Paritet E – roba se stavlja na raspolaganje kupcu u prostorijama prodavca;
- Paritet F – prodavac isporučuje robu prevozniku, koga je odabrao kupac;
- Paritet C – prodavac ugovara prevoz robe bez preuzimanja rizika za gubitak i oštećenje ili eventualnih dodatnih troškova;
- Paritet D – prodavac snosi sve troškove i rizike, dok ne dopremi robu u zemlju odredišta.

8.8.3. Distribucija i prodaja na međunarodnom tržištu

Distributivni kanal je organizovana mreža agencija koje se dopunjuju u radu sa ciljem povezivanja proizvođača sa korisnikom proizvoda. Distributivni kanali sa jedne strane mogu predstavljati veliku prednost na konkurentskom tržištu, a sa druge strane izvor problema. Prilikom plasiranja robe na inostrano tržište, marketing služba suočava se sa dva glavna problema. Prvi se vezuje za izbor posrednika, odnosno kanala distribucije, a drugi za skladištenje robe u inostranstvu i izvozu ambalažu. Izbor kanala distribucije determinišu sledeći faktori:

- vrsta i karakteristike proizvoda;
- specifične karakteristike zemlje;
- pristupačnost tržišta;
- raspoloživost posrednika;
- troškovi pojedinih kanala;
- konkurentska situacija;
- specifičnost komuniciranja.

Ukoliko organizacija nema iskustva u poslovanju na međunarodnom tržištu, poželjno je da koristi posrednika, agenta ili distributera. Agent ne podrazumeva finansijski rizik, plaćen je u dogovorenom procentu po vrednosti obavljenog posla i ne drži zalihe. Distributer kupuje robu i uvozi je zaračunavajući maržu u prodaji.

Činjenice od kojih treba krenuti u planiranju distribucije i prodaje na međunarodnom tržištu su sledeće:

- distributivni sistem treba da bude veza između kompanije i njenih kupaca;
- za izgradnju distribucionog sistema potrebno je puno vremena i kapitala i nije ga lako izmeniti;
- struktura distributivnog sistema ima jak uticaj na segmente ciljnog tržišta i na mogućnost da se sprovedu neke marketinške strategije;
- distributivni sistem utiče na sposobnost firme da prodre na novo inostrano tržište ili da se proširi na postojećem tržištu.

U distribuciji i prodaji na međunarodnom tržištu, neki od potencijalnih problema su:

(1) U pogledu **standardizacije** distributivne mreže može se zaključiti da je uvođenje standarda moguće primeniti na izvesne segmente, kao što su vrsta i broj posrednika, ali zbog razlike u kulturi i tradiciji nekih zemalja u izvesnim pogledima je nemoguće primeniti.

(2) **Sivo tržište** obuhvata neovlašćene distributere koji kupuju proizvode u zemljama gde su oni jeftiniji, a prodaju ih u zemljama gde su skuplji.

8.8.3.1. Planiranje distribucije i prodaje u zavisnosti od načina ulaska na međunarodno tržište

Strategija distribucije i prodaje razlikuje se u zavisnosti od načina na koji roba i usluge ulaze u stranu zemlju.

(1) Prilikom **indirektnog izvoza** koristi se posrednik za izvoz. Posrednici u izvozu mogu biti trgovačke firme. Oni kupuju robu od proizvođača i šalju je stranom kupcu. Trgovačka firma preuzima vlasništvo nad robom i prodaja u tom slučaju ima oblik prodaje na domaćem tržištu. Agencije za izvoz prodaju robu na stranom tržištu na račun domaćeg proizvođača za šta dobijaju proviziju i pri tom ne stičući vlasništvo nad robom. Kada je uključena agencija za izvoz, proizvođač ima slabu kontrolu nad finalnom cenom ili pozicijom svojih proizvoda na inostranom

tržištu. Drugi oblik indirektnog izvoza je stvaranje distributivne mreže koja se koristi ne samo za prodaju sopstvenih, već i drugih proizvoda koji ne spadaju u domen konkurencije, a koji na neki način doprinose asortimanu proizvođača koji razvija distributivnu mrežu.

(2) Za **direktan izvoz** karakterističan je ulazak na inostrano tržište putem zastupništva ili distributera. Proizvođač izvozi robu, a ne prenosi ovlašćenja na druge i odgovoran je za stvaranje početnih kontakata na inostranom tržištu, istraživanje tržišta, fizičku distribuciju proizvoda, izvoznu dokumentaciju i formiranje cene. Prednost ovog načina poslovanja je direktan kontakt sa inostranim tržištem, bolja kontrola, dobijanje adekvatnih marketinških informacija i sticanje eksperitze u međunarodnom marketingu. Često se imenuje zastupnik koji onda imenuje distributera prema utvrđenoj praksi na tom tržištu. Zastupnici su domaće firme na konkretnom inostranom tržištu koje primaju proviziju na osnovu prometa u prodaji. One ne stiču vlasništvo nad robom, iako su odgovorni za njenu promociju i dobijaju sredstva za to od domaće firme. Alternativni pristup u direktnom izvozu je otvaranje poslovnica ili prodajnih objekata na inostranom tržištu.

(3) Prilikom **izvoza intelektualne svojine** najčešći oblici su izdavanja licenci i franšiza. Posedovanje licence omogućava vlasniku licence u drugoj zemlji da proizvodi robu za sopstveni račun. Licenca može uključiti i prodavanje prava za patentiranje, autorskih prava, zaštitnog znaka ili know-how za proizvode i usluge. Licenciranje se obično sprovodi kada su u pitanju proizvodi a ne usluge. Prednost za prodavca licence je to što ne mora da investira kapital, zadržava tehnološku superiornost u toj oblasti proizvodnje, uklanja barijere za uvoz u inostranoj zemlji i ima dodatne prihode od proizvoda do kraja njegovog životnog veka. Ugovori o licenci uglavnom regulišu sledeće pojave: patent ili proces vezan za proizvodnju, proizvodni know-how koji ne podleže zaštiti patenta, tehnička pomoć, marketinški konsalting i korišćenje zaštitnog znaka. Prodaja franšiza je slična i obično se primenjuje u domenu velikoprodaje-maloprodaje, uglavnom usluga. Franšiza se koristi kao metod prodaje poslovne prakse obično manjim nezavisnim investitorima sa kapitalom, ali i malim iskustvom u poslu. Prodaja franšiza na međunarodnom tržištu uključuje dozvolu da se koristi ime odnosno robna marka, dizajn, pakovanje, marketinški sistem, obuka, prednost kupovine na veliko, kao i sistem proizvodnje. Prodavac franšize zauzvrat dobija novac za pružene usluge kao i udeo u profitu za pruženu podršku u marketingu i proizvodnom sistemu.

(4) **Proizvodnja na inostranom tržištu:**

(a) Sklapanje proizvoda se obično obavlja u slobodnoj trgovinskoj zoni, sa odobrenjem vlada država, sa ciljem da se privuče inostrana industrija i poveća zaposlenost. Ovakve inicijative vlade mogu biti u vidu neplaćanja carina za unošenje robe i proizvodnih postrojenja, davanja subencija za iznajmljivanje prostora. Prednost rada u slobodnoj trgovinskoj zoni veoma zavisi od visine carinskih dažbina.

(b) Ugovorna proizvodnja se obavlja kada inostrana firma proizvodi robu za domaću firmu, ima malo ili nimalo prava na prihod od rezultata poslovanja i dobija novac samo za proizvodni proces koji obavlja. Marketinški aspekt proizvoda spada u domen odgovornosti domaće firme. Ovakav vid proizvodnje podstaknut je jeftinom radnom snagom i lakšem pristupu sirovinama. Ovo je najbolje rešenje za firme koje su eksperti u marketingu i brendiranju, a ne toliko vešti u proizvodnji. Prednost leži u tome što se izbegavaju problemi usled nedovoljnog poznavanja dešavanja u inostranoj zemlji.

(c) Joint ventures ili združeno poslovanje, kao najčešći oblik proizvodnje na inostranom tržištu, predstavlja niz aktivnosti na inostranom tržištu u kojima inostrana firma ima dovoljno veliki udeo u vlasništvu da učestvuje u menadžmentu, ali nedovoljno da dominira poslovanjem. Domaća firma u vezi sa inostranim partnerom, gradi i vodi proizvodno postojenje. Doprinos lokalne firme može da varira i može da obuhvata učešće u vlasništvu zgrada, lokalne kontakte, poznavanje

tržišta i pristup sirovinama. Lokalna vlada je obavezna da diktira procenat učešća u vlasništvu lokalne firme, kao uslov za dodeljivanje investicionog odobrenja. Inostrane vlade često dodeljuju nova sredstva za razvoj ovakvog poslovanja, počevši od davanja odobrenja da se u nekom periodu ne plaćaju porezi, oslobađanja od carine. U poređenju sa drugim vidovima proizvodnje, joint venture potencijalno omogućuje: veći povraćaj uloženi sredstava, veću kontrolu nad proizvodnjom i marketingom, bolju povratnu spregu sa tržištem i veće praktično iskustvo u međunarodnom marketingu.

(d) Akvizicija, kao oblik koji obuhvata preuzimanje postojeće proizvodnje ili izgradnju fabrike na postojećim temeljima, zahteva znatno investiranje, izgradnju osnove za sticanje poslovnih poznanstava i temeljna istraživanja uslova na tržištu. Nedostatak je u tome što je podložnija eksproprijaciji od proizvodnje tipa joint venture, jer ne postoji lokalni udeo u vlasništvu. Prednost je u tome što inostrana firma zadržava potpunu kontrolu nad poslovanjem proizvodnje, od marketinga do isporuke robe krajnjem kupcu.

(e) Strateška udruživanja (alijanse) obuhvataju niz ugovornih odnosa koji se ne zasnivaju na učešću u vlasništvu i često su među konkurentima iz različitih zemalja.

8.8.3.2. Kriteriumi izbora kanala distribucije i prodaje u međunarodnom marketingu

Najvažniji kriterijumi:

(1) **Dužina distributivnih kanala** – u ekonomski razvijenijim zemljama distributivni kanali su kraći.

(2) **Širina distributivnih kanala** – broj svake vrste posrednika.

(3) **Gustina distributivnih kanala** – broj pojedinih objekata koji je neophodan za pokrivanje celokupnog tržišta.

(4) **Usklađivanje distributivnih kanala** – u cilju stvaranja jedinstvenog pristupa u dovođenju proizvoda do krajnjeg kupca.

(5) **Logistika** – transfer proizvoda od fabrike u domaćoj zemlji do kupca u stranoj zemlji.

Faktori koji direktno utiču na odluku o izboru su:

- **Troškovi** – u osnovi je jeftinije koristiti posrednike na inostranom tržištu nego da sama organizacija obavlja sav posao. Što je veće učešće organizacije na inostranom tržištu veće je i početno ulaganje. Održavanje distributivnog kanala takodje iziskuje troškove. Postoje i troškovi vezani za logistiku. Što je veća moć domaće firme, troškovi promovisanja proizvoda i inventara padaće na njen račun.

- **Kontrolisanje distributivne mreže** – što je slabija veza između domaće firme i posrednika na inostranom tržištu, slabija je kontrola koju dobavljač ima. Što je duži distributivni kanal, manja je verovatnoća da dobavljač može odlučivati o cenama ili promociji proizvoda na inostranom tržištu. Firme koje tek započinju poslovanje na inostranom tržištu koriste posrednike zbog njihovog stručnog poznavanja tržišta.

- **Karakteristike tržišta** – u nekim zemljama (Libija) nije dozvoljeno prisustvo zastupništva, u nekim ona moraju biti uključena u državne poslove, a u nekim zemljama maloprodaju kontroliše vlada. U nekim slučajevima (Japan) ova kontrola se sprovodi da bi se zaštitio prodavac na malo koji se smatra važnim članom zajednice. Osobine inostranih kupaca imaju uticaja na distributivne kanale jer diktiraju način na koji oni vole da kupuju. Neophodno je, zbog toga, istražiti na tržištu kada, kako i zašto se određena roba kupuje.

- **Karakteristike proizvoda/usluga** – osobine proizvoda, kao što su rok trajanja, potreba za servisiranjem, stepen standardizacije i cena artikla utiču na oblik i strategiju distribuiranja i prodaje na međunarodnom tržištu. Skuplji proizvodi se lakše prodaju direktno krajnjem

korisniku, a tehnički kompleksniji proizvodi nameću potrebu za posrednicima, zbog instalacije i usluga nakon obavljene prodaje.

- **Ciljevi organizacije** – svaki distributivni kanal mora da ispuni ciljeve organizacije u smislu profitabilnosti i učešća na inostranom tržištu. Ciljevi organizacije mogu biti širenje poslovnih aktivnosti ili repozicioniranje na inostranom tržištu.

- **Struktura i raspoloživost distributivnih kanala** – struktura distributivnih kanala se razlikuje od zemlje do zemlje i broj raspoloživih članova distributivnih kanala može značajno uticati na strategiju i cenu proizvoda i samu poziciju organizacije na inostranom tržištu.

- **Geografska udaljenost** – stepen geografske udaljenosti između domaćeg i inostranog tržišta u značajnoj meri utiče na obim investicija na inostranom tržištu i uključanje posrednika u poslovanje.

- **Državna i zakonska ograničenja** – utiču na model kanala distribucije i prodaje, naročito ako se on mora organizovati tako da se reše određena ograničenja. U nekim zemljama ovi državni propisi imaju za cilj da zaštite male firme, a mogu se odnositi na lokaciju prodavaca, radno vreme ili stvaranje državnih monopola. Aktivnosti distributivnih kanala na inostranom tržištu podležu promenljivim zakonskim regulativama kao što su: održavanje maloprodajnih cena, porezi na promet.

- **Komercijalna ograničenja** – distribuiranjem proizvoda se bave samo određene grupe unutar društva, u nekim posrednici samostalno distribuiraju robu, a u nekim pružaju kompletnu uslugu kupcu. Kupovna moć stanovništva, njegove demografske karakteristike, način života, učešće žena u radnoj snazi kao i infrastruktura takođe utiču na distribuciju.

8.8.3.3. Fizička distribucija i prodaja

Fizička distribucija i prodaja je pojam koji se odnosi na aktivnosti pomoću kojih roba postaje dostupna kupcu na mestu i u vreme kada on to želi. Fizička distribucija i prodaja na međunarodnom tržištu obuhvata:

(1) **Usluge namenjene kupcima** – nije poželjno da domaća firma održava isti nivo usluga na svim tržištima, jer se očekivanja kupaca na različitim tržištima razlikuju. Međutim, ako nivo usluga padne ispod nivoa analognih usluga konkurenata na inostranom tržištu, to se mora promeniti, da bi se izbegla nepovoljna pozicioniranost na ciljnom inostranom tržištu u odnosu na konkurenciju.

(2) **Pakovanje i zaštita proizvoda** – zbog sve većeg poslovanja sa udaljenim državama, postoji veća mogućnost da se roba pri transportu ošteti ili podlegne nepovoljnom uticaju okoline.

(3) **Transport robe** – postoji nekoliko faza u transportu robe:

- od fabrike do luke iz koje se otprema;
- od domaće do strane luke;
- od mesta dolaska u stranu zemlju do potrošača.

(4) **Skladištenje i čuvanje** – stovarišta i magacine u inostranoj zemlji može da formira domaća firma ili članovi kanala distribucije i prodaje.

(5) **Izrada dokumentacije** – najvažnija dokumenta:

- izvozna deklaracija;
- tovarni list;
- komercijalna faktura;
- potvrda o poreklu.

Zbog kompleksne prirode međunarodne distribucije, pojavile su se dve grupe specijalizovanih firmi koje obavljaju međunarodne transakcije:

- brokeri na carini;

- špediteri - koji koordiniraju prevoz robe od fabrike do inostranog tržišta, rezervišu kargo prevoz, pripremaju potrebna dokumenta, organizuju skladištenje.

8.8.4. Promocija u međunarodnom marketingu

Prva pretpostavka uspešnog međunarodnog miksa promocije je definisanje ciljnog auditorijuma. Ciljni auditorijum čine kupci, donosioci odluka, uticajne grupe, pojedinci, konkretna javnost i opšta javnost. Specifičnosti ciljnog auditorijuma ogledaju se u mentalitetu kupca, jeziku komunikacije, nivou poznavanja proizvoda i usluga, zakonskim propisima, važećim standardima. Takođe, treba uvažavati razliku u primeni medija. Izbor medija povezan je sa socio-kulturnim nivoom stanovništva, standardom življenja, tehnološkom razvijenošću, razvijenošću opšteg sistema komuniciranja, nivoa obrazovanja stanovništva. Promocijska poruka mora biti upućena određenoj ciljnoj grupi na jeziku kojim govori i mora odgovarati njenom ukusu, željama i stavovima. Poruke se upućuju odabranim simbolima. Poruke moraju biti lansirane tako da ih ciljne grupe lako razumeju, odnosno da se lako i nedvosmisleno identifikuju. Bitni elementi istraživanja tržišta su: veličina i struktura tržišta, kulturne i jezičke razlike, tradicija i običaji, vrste i dometi medija, postojanje agencija za promociju, zakonski propisi o sredstvima informisanja.

Upravljanje međunarodnom promocijom odvija se po sledećim fazama:

- analiza trenutne situacije i ciljnog inostranog tržišta;
- identifikovanje ciljne grupe;
- definisanje cilja međunarodne promocije;
- utvrđivanje kreativne strategije;
- stvaranje plana za delovanje putem medija;
- primena i kontrola promotivne kampanje.

Prilikom utvrđivanja optimalnog miksa promocije za međunarodno tržište, organizacija može koristiti sledeće instrumente: ekonomsku propagandu, unapređenje prodaje, ličnu prodaju, tržišne odnose s javnošću, ekonomski publicitet i komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga. Važnost svakog od instrumenata međunarodnog miksa promocije se razlikuje od tržišta do tržišta.

8.8.4.1. Međunarodna ekonomska propaganda

U sprovođenju uspešne međunarodne ekonomske propagande, najvažniji zadaci su:

- upravljanje celokupnim naporima organizacije za sprovođenje procesa međunarodne ekonomske propagande;
- osmišljavanje i stvaranje ekonomsko-propagandnih poruka pogodnih za međunarodna tržišta;
- izbor odgovarajućih medija za prenos ekonomsko-propagandnih poruka;
- razmatranje mogućnosti angažovanja agencije za ekonomsku propagandu.

Izvesni zajednički faktori koji utiču na planiranje, organizovanje i kontrolu međunarodne ekonomske propagande u svim zemljama su:

- profitabilnost kompanije;
- stepen konkurencije u konkretnom poslovanju;
- nivo potrošnje određenog proizvoda u određenoj zemlji;
- kulturne i druge nacionalne razlike;
- strogost pravne kontrole i medijska dostupnost.

Neke od situacija koje podržavaju razvoj međunarodne ekonomske propagande su:

- široko rasprostranjena internacionalizacija velikih poslova;
- ogroman porast i jačanje međunarodne konkurencije koji su proistekli iz raznih mera za smanjivanje međunarodnih tarifa;
- ukidanje internih restrikcija za poslovanje u velikom broju zemalja i okretanje ka tržišno orijentisanim ekonomskim sistemima, koji su nastali širom sveta.

Po nepisanom pravilu, inostrane kompanije koje ulaze na tržište jedne zemlje koriste agresivnu visokokvalitetnu ekonomsku propagandu. Kompjuterizacija štamparske tehnologije je takođe povećala potencijal međunarodne ekonomske propagande. Postoje brojna sredstva ekonomske propagande poput dnevnih novina, časopisa, publikacija, televizije, radija. Ono što se nikako ne sme zaobići kod međunarodne ekonomske propagande je sprovođenje detaljnih i sistematičnih istraživanja ciljnog tržišta. Primeri iz prakse: Fordov automobil Pinto slabo se prodavao u Južnoj Americi zbog toga što pinto predstavlja pogrdnu reč; Schweppes tonic water na italijanskom znači voda iz kupatila.

Osnovni ciljevi međunarodne ekonomske propagande:

- povećanje prodaje;
- sticanje novih stalnih kupaca;
- menjanje ponašanja potrošača.

Specifični ciljevi jedne kompanije mogli bi uključivati:

- postizanje izvesnog tržišnog udela,
- pozicioniranje određene marke proizvoda u svesti potrošača ili navođenje potrošača da promeni marku proizvoda,
- ubeđivanje inostranih distributera i drugih posrednika da učestvuju u distribuciji reklamiranog proizvoda.

Zakonsko regulisanje međunarodne ekonomske propagande u cilju suzbijanja nelojalne konkurencije

Neophodno je proučiti zakonske regulative zemalja u kojima mislimo poslovati npr. korišćenje superlativa je dozvoljeno u Britaniji, Belgiji, Italiji, ali ne i u Nemačkoj ili Francuskoj, dok u Holandiji korišćenje superlativa mora biti podržano činjeničnim dokazima.

Situacije koje su najčešće predmet zakonske regulative su:

- korišćenje dece kao nosioca poruke;
- poruka na stranom jeziku;
- poređenje reklamiranog proizvoda sa konkurentskim proizvodima;
- kreiranje poruke sa ciljem da se vrši negativan uticaj na emocije kupca;
- korišćenje pornografije i seksualnog nagoveštavanja;
- ekonomska propaganda lekova, alkohola, cigareta.

U velikom broju zemalja postoje samoregulišuća tela koja se bave ekonomskom propagandom i koja svoja pravila baziraju na međunarodnom kodeksu ekonomsko-propagandne prakse. Međunarodna trgovinska komora je organizacija, koja za cilj ima standardizovanje poslovne prakse i aktualizovanje slobodne međunarodne trgovine. Prema kodeksu za međunarodnu ekonomsku propagandu, moraju biti zadovoljeni kriterijumi: legitimnost, pristojnost, istinitost, lojalna konkurencija, društvena odgovornost i poštenje.

8.8.4.2. Aktivnosti unapređenja prodaje usmerene ka inostranom tržištu

Unapređenje prodaje može biti izuzetno efektivan marketinški instrument u međunarodnom poslovanju. Ovaj instrument promocijskog miksa se može koristiti za stimulisane impulsivne kupovine, podsticanje lojalnih starih potrošača, eliminisanje zaliha, povećanje frekvencije ponovne kupovine, povećanje prodaje vansezonske robe i uopšte skretanje pažnje na kompaniju i njene proizvode.

Programi vezani za lojane kupce su: nagradne igre, popusti, davanje uzorka i poklona.

Faktori koji doprinose ekspanziji aktivnosti unapređenja prodaje su:

- povećanje konkurencije među maloprodavcima,
- viši nivo svesti potrošača o markama proizvoda,
- usavršavanje maloprodajne tehnologije,
- jača integracija unapređenja prodaje.

Osnovno ograničenje kompanijama predstavljaju nekad čak i konfliktni zakoni koji se u različitim zemljama primenjuju.

Sajamski nastup predstavlja način promocije koji se može posmatati kao način unapređenja prodaje na međunarodnom tržištu. Organizacija sajamskog nastupa često se posmatra kao specijalni događaj, pa se može posmatrati i kao instrument tržišnih, pa i korporativnih odnosa sa javnošću. U promotivnom pogledu su pristupačniji manjim organizacijama koje prvi put izlaze na inostrano tržište i predstavljaju dobar način da se testira reakcija na proizvod. Naročito su važni kao promotivna aktivnost međunarodnog marketinga onih organizacija čiju ponudu čine industrijski proizvodi. Na sajmovima organizacija ima mogućnost da nađe potencijalne agente i distributere među izlagačima i posetiocima. Sajmovi pružaju i mogućnost potencijalnim kupcima da vide proizvod i njegove funkcije i doprinose kredibilitetu proizvoda. Sajamski nastupi imaju prodajnu funkciju, promotivnu funkciju i funkciju stvaranja poslovne mreže.

Sajmovi mogu biti otvoreni za javnost, isključivo trgovački ili kombinacija obe vrste. Isključivo trgovački sajmovi mogu biti pogodiji za predstavljanje industrijskih proizvoda, kompanije koje traže predstavnike ili za predstavljanje veoma skupih artikala. Prema tipu robe i usluga koje predstavljaju sajmovi se dele na opšte i specijalizovane. Specijalizovani sajmovi mogu privući i posetioce iz regiona ili inostrane posetioce i predstavljaju odličnu priliku za predstavljanje novog proizvoda. Efikasno učestvovanje na sajmu zahteva: preliminarno istraživanje, aktivno učešće u privlačenju ciljnih grupa, planiranje smeštaja robe, razumevanje motivisanosti posetilaca i realnu procenu rezultata. Potrebno je utvrditi koji je sajam na inostranom tržištu najpogodniji za ulazak na to tržište i ostvarivanje poslovnih ciljeva, utvrditi koji ljudi posećuju dotični sajam i izračunati troškove. Razlozi posećivanja sajma mogu biti sledeći: visoka zainteresovanost za aktivnost i proizvode na sajmu, želja da se vidi određeni proizvod ili sretne određena grupa ljudi, pohađanje obuke koja se odvija u okviru sajamske manifestacije, dobijanje tehničkih upustava i informacija. Procena rezultata sajamskog nastupa vrši se na osnovu: broja i kvaliteta zaključene prodaje, broja potencijalnih posrednika i mogućnosti uspostavljanja distributivne mreže, broja posetilaca i njihovog aktivnog učešća i broja datih brošura, kao i na osnovu obima prodaje na sajmu i realne procene prodaje u budućem periodu.

8.8.4.3. Međunarodna lična prodaja

Da bi se obezbedila maksimalna efikasnost, neophodna su kompleksna i opsežna istraživanja ciljnih kupaca i planiranje adekvatnog komunikacionog procesa. Za operativnu ličnu prodaju većem broju malih kupaca, organizacija obično angažuje prodavce iz zemlje u kojoj se ona sprovodi. Ukoliko se lična prodaja vrši u cilju obezbeđivanja velike porudžbine, od strane kupca

koji zastupa uspešnu kompaniju i pripada njenom strategijskom nivou, planiranje i realizacija prodajnih pregovora su neuporedivo složeniji. Osnovni razlog za to je visok stepen različitosti između poslovnih kultura i njihovih standarda. Ključni faktor uspešnosti i osnovu procesa lične prodaje inostranom kupcu čini prodavac. Osim osnovnih osobina koje prodavac mora da poseduje, postoje i dodatne osobine, veštine i znanja koja su specifična za prodavce čiji su ciljni kupci iz inostranih zemalja. Tu spadaju:

- poznavanje bar dva strana jezika;
- apolitičnost i neutralan stav u odnosu na socijalna pitanja konkretne zemlje;
- zrelost, stabilnost i pouzdanost;
- iskreno interesovanje za putovanje u određenu zemlju i korišćenje svog raspoloživog vremena za prikupljanje informacija koje mogu koristiti matičnoj organizaciji;
- strpljivost za dugotrajna putovanja i odsustva od kuće;
- sposobnost brzog prilagođavanja lokalnoj kulturi;
- veština da se odmeri situacija.

Honeycutt i Ford su napravili sledeću kategorizaciju zaposlenih zaduženih za prodaju u međunarodnom marketingu, ističući njihove prednosti i nedostatke kao promotera prilikom prodaje:

(1) **Prodavci iz sopstvene zemlje** – Prednosti: poznavanje proizvoda, bolji službenici, više kontrole. Nedostaci: najviši troškovi, veći troškovi obuke, neefikasni.

(2) **Prodavci iz zemlje ciljnog tržišta** – Prednosti: poznavanje tržišta, jezičke veštine, kulturološka senzibilnost, brže reakcije, može biti ekonomičnije. Nedostaci: nepoznavanje proizvoda, nedostatak lojanosti.

(3) **Prodavci iz treće zemlje** – Prednosti: kulturološka senzibilnost, jezičke veštine, regionalna pokrivenost prodaje, može biti ekonomičnije. Nedostaci: problemi identiteta, neizvesna karijera, nepoznavanje proizvoda, mogu biti neloyalni.

Osim aktivnosti neposrednih prodavaca, međunarodna lična prodaja obuhvata i trgovinske misije. Trgovinske misije obuhvataju niz aktivnosti u kojima se upoznaju strane koje se međusobno uopšte ne poznaju ili se znaju veoma malo. Mogu biti spoljašnje ili unutrašnje:

- Unutrašnje trgovinske misije – uključuju dovođenje kupaca na domaće tržište.
- Spoljašnje trgovinske misije su češće i podrazumevaju posetu izvoznika stranom tržištu. One mogu biti:
 - opšteg tipa - sa ciljem da se stvori svest o zemlji izvoznika kao izvoru nabavke;
 - političke - sa ciljem da se stvori svest o nacionalnim kapacitetima;
 - orijentisane na proizvode i određenu industriju;
 - vezane za određene projekte.

8.8.4.4. Međunarodni tržišni odnosi sa javnošću

U međunarodnom poslovanju, odnosi s javnošću se odnose na stvaranje i održavanje korporativnog identiteta i pozitivnog imidža proizvoda koji će organizaciji obezbediti uspostavljanje dobrih odnosa sa kupcima iz međunarodnog okruženja. Tokom pomenutog procesa, za jednu organizaciju je neophodno da, sa jedne strane, definiše raznoliku ciljnu grupu kupaca, na koju treba da izvrši uticaj i precizno odredi poruke na koje će kupci najpovoljnije odreagovati. Sa druge strane, ona treba utvrditi način za najbrže i najuspešnije doseganje do svojih ciljnih grupa.

Ciljevi jedne međunarodne kampanje odnosa s javnošću mogu se ogledati u sledećem:

- suzbijanju predrasuda koje utiču na korišćenje ili odbacivanje proizvoda;
- stvaranje svesti o postojanju proizvoda u širokoj međunarodnoj javnosti;

- uspostavljanju imidža marke proizvoda;
- minimizaciju ugrožavanja međunarodnog imidža proizvoda;
- demantovanju netačnih glasina koje negativno utiču na imidž proizvoda;
- smanjenje troškova distribucije i prodaje razvijanjem dobrih odnosa sa potrošačima;
- zalaganju za stalnu zastupljenost proizvoda u lokalnim medijima.

Neki od faktora, koji utiču na jačanje potrebe za aktivnostima tržišnih odnosa s javnošću i većoj potražnji za uslugama ovog tipa su:

- povećanje stručnosti i viši standardi unutar međunarodnih konsultantskih agencija iz oblasti tržišnih odnosa sa javnošću;
- razvoj poslovnih komunikacija i sve veća neophodnost uspostavljanja pravih relacija sa ciljnom grupom potrošača;
- sposobnost da svoje aktivnosti usmeri na precizno određenu grupu potrošača;
- rastući troškovi ostalih promocijskih instrumenata;
- stalna liberalizacija svetskih poslovnih aktivnosti;
- nastojanje sve većeg broja internacionalnih organizacija da njihov proizvod bude viđen kao dobar.

Poruke saopštene posredstvom službe za međunarodne odnose sa javnošću saopštavaju se u vidu novosti i imaju veći kredibilitet od oglašavanja. Poruke treba da budu intrigantne i mogu se koristiti za otklanjanje nepovoljne slike koja je eventualno stvorena u javnosti. Saopštavanje novosti može se obaviti preko konferencije za novinare u smislu najavljanja novog proizvoda, nove strategije ili kao značajna novina vezana za lokalne interese. Sponzorstvo postaje sve zastupljenije promotivno sredstvo zbog smanjenja učešća državnog budžeta u sportskim i umetničkim događajima. Tehnički seminari kao jedan vid specijalnih događaja izuzetno su pogodni za promociju nove tehnologije. Oni zahtevaju adekvatnu tehničku opremljenost mesta održavanja i na njih se pozivaju svi zainteresovani za određenu tehnologiju.

8.8.4.5. Međunarodni ekonomski publicitet

Međunarodni ekonomski publicitet predstavlja oblik promocije koji podrazumeva objavljivanje pozitivnih informacija o konkretnoj kompaniji, putem inostranih medija u inostranim zemljama. Aktivnosti koje se mogu preduzeti u cilju iniciranja pozitivnog inostranog publiciteta za određenu kompaniju su:

- pronalaženje načina za privlačenje pažnje inostranih televizijskih i radio kompanija;
- režiranje događaja koji bi mogli privući novinare iz zemalja sa čijim poslovnim subjektima je kompanija zainteresovana da posluje;
- prisustvovanje manifestacijama koje su u organizaciji vodećih grupa ili udruženja iz konkretne zemlje.

8.8.4.6. Međunarodne komunikacijske aktivnosti direktnog marketinga

Po prirodi komunikacijskih aktivnosti direktnog marketinga, nema nikakvih velikih razlika u njihovom definisanju za nacionalno ili međunarodno tržište. Suštinska razlika, međutim, postoji u strukturi i sadržaju baze podataka, kao osnova za akciju. Omogućavaju:

- da poruke budu upućene isključivo ciljnom segmentu;
- da budžeti za promociju budu koncentrisani na najisplativije tržišne segmente;
- da kupci u vrlo kratkom vremenskom periodu budu upoznati sa ponudom;
- izbegavanje ograničenja koja postoje u korišćenju prostora ili vremena određenih medija;

- neposrednu kontrolu nad sadržajem i strukturom poruka;
- mogućnost eksperimentisanja variranjem oblika promocije korišćenog u različitim zemljama.