



**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

**Ekonomska propaganda i upravljanje odnosima
sa potrošačima kao faktor konkurentnosti
kompanije**

Mentor:
Doc. dr Gordana Dobrijević

Kandidat:
Marija Aleksić
Br.indeksa 415369/2011

Beograd, 2013.

SADRŽAJ

UVOD	1
1. Značaj i aktuelnosti istraživanja.....	1
2. Polazišta predmeta istraživanja	2
3. Ciljevi istraživanja	3
4. Hipoteze istraživanja.....	4
5. Metode istraživanja	4
6. Struktura rada	4
 I EKONOMSKA PROPAGANDA I REKLAMA.....	6
1.1. Pojam ekonomske propagande, reklame, advertajzinga	6
1.2. Ciljevi ekonomske propagande i reklame	8
1.3. Učesnici u poslovima ekonomske propagande.....	10
1.4. Izbor propagandne poruke	13
1.5. Planiranje medija	14
1.6. Terminiranje reklame i propagande	15
1.7. Merenje rezultata reklame i propagande	16
 II PONAŠANJE POTROŠAČA.....	19
2.1. Psihološki (interni) faktori ponašanja potrošača.....	19
2.2. Potrebe potrošača	22
2.3. Motivi potrošača	24
2.4. Aspekti ponašanja kupaca	26
2.5. Donošenje odluke o kupovini.....	28
 III SUŠTINA I ZNAČAJ KONKURENTNOSTI.....	32
3.1. Pojam i faktori konkurentnosti	32
3.2. Makro i mikro konkurentnost	34

3.3. Analiza konkurentnosti nacionalne privrede	35
3.4. Rang međunarodne konkurentnosti	37
3.5. Merenje konkurentnosti spoljne trgovine	41
IV MENADŽMENT ODNOSA SA POTROŠAČIMA (CRM).....	42
4.1. Karakteristike bliskog odnosa sa potrošačima	42
4.2. Razvoj upravljanja odnosa sa klijentima.....	43
4.3. CRM koncept	46
4.4. CRM kao poslovna strategija preduzeća.....	50
V CRM – FAKTOR KONKURENTNOSTI	51
5.1. Značaj CRM za razvoj konkurentnosti	51
5.2. Efekti primene koncepta CRM	53
VI PRIMER PRIMENE KONCEPTA CRM U KOMPANIJI EnelPS	
IZ BEOGRADA.....	58
6.1. O kompaniji EnelPS iz Beograda.....	58
6.2. Uvođenje CRM-a	59
6.2.1. Poslovna situacija	59
6.2.2. Rešenje	60
6.2.3. Prednosti poslovanja.....	60
ZAKLJUČAK	62
LITERATURA.....	64

UVOD

U savremenoj teoriji i praksi susreću se različita teorijska objašnjenja ponašanja potrošača. Većina teorijskih pragmatičnih rešenja predstavlja stav da se većina ljudi u ulozi potrošača ponaša krajnje racionalno i upravlja se ekonomski motivima pri kupovini.

Ponašanje potrošača po savremenim teorijama uključuje u dobrom delu kao veoma značajne, psihološke činioce posebno motivaciju, kognitivne procese, konativne dimenzije. Dominantni, psihološko fundamentalni teorijski pristup u proučavanju ponašanja potrošača je kognitivni pristup. U izučavanju ponašanja potrošača dominantna je psihološka osnova po kojoj je dominantan interes za kogniciju u odlučivanju, dok se vrlo malo pažnje pridaje uticaju okruženja i vidljivom ponašanju potrošača.

Uticaji reklame i propagande u savremenim uslovima su složeni i veoma različiti. Reklama i propaganda imaju višeznačajan uticaj na ponašanje potrošača i njegovo donošenje odluke o kupovini. Reklama i propaganda generišu i mobilizuju značajne intelektualne i materijalne resurse, pa se često postavlja pitanje njihovih potreba i mera. I propaganda i reklama kod potrošača izazivaju posebnu vrstu psihološkog pritiska i uticaja. Reklame su neophodne u svakoj tržišnoj privredi, kako u informativnom, tako i u civilizacijsko-kulturnom smislu. Profitabilnost i aktuelnost reklamne delatnosti je nesporna. Ona odražava različite interese i predstavlja kompleksan fenomen: biznis, iskustvo, informaciju, umetnost, potrebu. Zato se može posmatrati s različitih aspekata: socijalnog, ekonomskog, psiholoskog, ideološkog i sl.

1. Značaj i aktuelnost istraživanja

Proces globalizacije ima uticaja na sve sfere privrednog i društvenog života pa i na oblast marketinga. Savremeni marketing ima trend sve veće veze između preduzeća i potrošača. U privredi marketing ima veliku ulogu jer on prodaje proizvod. Čak ponekad promocija može imati primat nad kvalitetom, ali to su strategije kratkog daha jer tržište prepoznaje loš kvalitet.

Globalni marketing znači fokusiranje kompanije na globalne mogućnosti ne predividajući opasnosti koje takva orijentacija nosi sa sobom. On zahteva planiranje, organizovanje, i kontrolu marketing aktivnosti sa namerom da se ciljevi organizacije simultano ostvare u okviru i između inostranih tržišta.

Marketing je širok pojam pa ću se bazirati na samo jedan njegov segment, na propagandu i reklamu. Više se ne može ni zamisliti život bez propagandnih poruka.

2. Polazišta predmeta istraživanja

Potrošač je ključna osnova marketinga. Za definisanje dobrih marketing planova, od izuzetne važnosti je istraživanje potrošača – njihovih karakteristika i potreba, životnih stilova i procesa odlučivanja o kupovini i, na osnovu toga, donošenje odgovarajućih odluka o marketing komunikaciji. Analiza potrošača obuhvata istraživanje ko kupuje, šta kupuje, zašto kupuje, kako donosi odluke o kupovini, kada kupuje, gdje kupuje i koliko često kupuje. Otvoreni, prema potrošačima orijentisani pristup je imperativ na današnjem diversifikovanom globalnom tržištu, tako da organizacija može da identifikuje i usluži ciljno tržište, minimizira nezadovoljstvo potrošača i ostane ispred konkurencije.

U master radu predmet istraživanja je način povezanosti reklamne poruke, nekih njenih psiholoških aspekata i psiholoških aspekata primaoca poruke, odnosno delovanje i uticaj reklame i propagande na ponašanje i odlučivanje potrošača primaoca reklamne i propagandne poruke i njegovo odlučivanje pri kupovini.

Zadovoljstvo potrošača, ostvareno kvalitetnom poslovnom saradnjom, preko dobrog poznavanja njihovih potreba i njihovog zadovoljenja, poznavanje njihovih navika i želja, predstavlja osnovnu polugu ostvarivanja dugoročne lojalnosti. Za savremene kompanije upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) predstavlja osnovnu strategiju poslovanja.

Način da organizacija zadrži svog kupca i obezbedi ponavljanje porudžbina jeste da razvije strategiju upravljanja zasnovanu na podacima i usmerenu na korisnika, sa ciljem da se zadovoljstvo korisnika poveća razvijanjem dugoročnih odnosa ova poslovna strategija se naziva Customer Relationship Management – CRM.

Stavovi imaju vrlo važnu ulogu u ponašanju potrošača. Oni su središnja komponenta misaone strukture svakog pojedinca, i kao takvi utiču na ponašanje potrošača. Stavovi imaju ključnu ulogu u marketingu, a posebno u propagandi i reklamama. Promena stavova i odluka potrošača pri kupovini proizvoda i konzumiranja usluga je ciljna strategija globalnih proizvođača i prodavaca.

3. Ciljevi istraživanja

Opšti cilj master rada je da inicira smer istraživanja ka oblasti stavova i ponašanja potrošača u pogledu odlučivanja u kupovini sa mogućnošću uticaja na njegovu odluku i usmeravanju ka kupovini željenog proizvoda odnosno usluge, sa težištem na uticaju reklame i propagande na donošenje odluke potrošača pri kupovini. CRM je mehanizam pomoću kojeg se saznaje ko su kupci organizacije, omogućava se njihovo pridobijanje, zadržavanje i stvaranje lojalnosti. Implementacija sistema CRM se odnosi na proces uvođenja CRM softvera u okviru preduzeća i ovo je skup i dugotrajan process koji u sebi nosi rizike eventualnih neuspeha. Veliki procenat ne-uspeha implementacija ukazuje na značaj pažljivog odabira načina implementacije

Osnovna ideja CRM-a je, ne više orijentiranost firme prema proizvodu već povećana briga za korisnika/kupca, koji je sada čak i važniji pojedinoj firmi nego sam proizvod.

Međutim, CRM nije tehnologija, već poslovni koncept, tj. poslovna filozofija. Šta više osnova uvođenja CRM-a nije kupovina novih kompjuterskih sistema (databaza, softvera, web stranica), već promena u načinu razmišljanja prvenstveno najviše rangiranih menadžera, pa do onog običnog radnika, najnižeg u hijerarhiji kompanije. Ovo je danas najveći problem firmi koje su odlučile uvesti ovaj koncept i promeniti način dosadašnjeg poslovanja.

Dakle CRM je tehnološki omogućen, ali i logična promena baš zbog tehničkih mogućnosti koje su korisnici usluga i kupci prepoznali. Oni postaju sve zahtjevniji i kompanije koje ne uspeju preorijentirati svoje poslovanje s proizvoda prema kupcu izgubiće konkurentnost i propasti.

Društveni cilj rada sadržan je u njegovoj korisnosti kako sa stanovišta potrošača koji se odlučuje za kupovinu tako i sa stanovišta prodavca i organizatora ekonomske propagande i reklame..

Naučni cilj rada je deskripcija i analiza svih elemenata ekonomske propagande i reklame..

4. Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza: Ekonomska propaganda je oblik komunikacije preduzeća sa okruženjem koji u velikoj meri podstiče na razmišljanje o proizvodu i na odluku o eventualnoj kupovini ali, što je veoma važno, da pri tome ne sme da stvori nezadovoljstvo ili frustraciju kod potencijalnih kupaca.

Pomoćne hipoteze:

Uspešnost propagande i reklame zavisna je od niza činilaca pri čemu je učešće profesionalnog osoblja sa odgovarajućim budžetom od presudne važnosti.

Globalizovano tržište zahteva prilagođavanje formi, sadržaja, poruke, medija, strategije nacionalnim, kulturnim, jezičkim specifičnostima.

5. Metode istraživanja

Osnovna metoda koja je u radu primenjena je analitičko-sintetička. Analizom relevantne literature predmet istraživanja je rasčlanjen na sastavne delove, pojedinačno istražen, a zatim metodom sinteze odnosno objedinjavanja pojedinih delova predmeta istraživanja, izvršena je provera postavljenih hipoteza.

Indukcija i dedukcija su korišćeni za izvođenje zaključaka o vezi i odnosu između pojava. Apstrakcija je korišćena za selekciju suštinski značajnih sadržaja. Generalizacijom je izvršeno uopštavanje posebnih pojmova kako bi se došlo do opštih, po stepenu viših od ostalih pojedinačnih.

6. Struktura rada

U prvom poglavlju definišem osnove pojmove ekonomske propagande, reklame, advertajzinga, ciljeve propagande i reklame, analiziram učesnike, način izbora propagandne poruke, planiranje medija, terminiranje reklame i propagande i načine merenja rezultata propagande.

U drugom poglavlju prezentujem psihološke faktore ponašanja potrošača, potrebe i motive potrošača, analiziram aspekte ponašanja i faktore koji utiču na donošenje odluke o kupovini.

U trecem poglavlju definisem pojam i faktore konkurentnosti, makro i mikro konkurentnosti i merenje konkurentnosti spoljne trgovine.

U cetvrtom poglavlju definisem karakteristike bliskog odnosa sa potrošačima I CRM concept.

U petom poglavlju definisem značaj CRM za razvoj konkurentnosti.

U šestom poglavlju navodim primer primene koncepta CRM u kompaniji EnelPS iz Beograda.

I EKONOMSKA PROPAGANDA I REKLAMA

Trgovina ima važne funkcije, a najznačajnije su: upravljanje marketingom, propaganda, kontakti, pregovori, podešavanje robe zahtevima tržišta, uspostavljanje konkurentnosti na tržištu, kupovina, prodaja, posredovanje i zastupstvo, premeštanje robe i kompleksno zadovoljavanje potrošača najsavremenijim uslugama, kao sastavnim delom preventivnog marketinga.¹

Ekonomska propaganda je najvidljiviji deo ekstenzivne promocije i komunikacionog miksa. To je primarni oblik masovnog komuniciranja sa okruženjem. Propaganda ima veliki broj specifičnih karakteristika: predstavlja potpuno kontrolisanu poruku; saopštava poruke velikom broju ljudi, pri čemu ima niske troškove po kontaktu; i komunicira sa velikim brojem ljudi u isto vreme.

1.1. Pojam ekonomske propagande, reklame, advertajzinga

Ekonomska propaganda predstavlja jedno od četiri glavna sredstva kojim se služe kompanije za upućivanje uverljivih saopćenja ciljnim kupcima i javnosti. Čine je opšti oblici komuniciranja koji se provodi posredstvom plaćenih medija pod određenim pokroviteljstvom.²

Ekonomska propaganda se definiše kao svaka forma plaćene, nelične poruke prenete preko mas medija i inicirane od strane sponzora koji se može jasno identifikovati.³

Treba ukazati na razliku među pojmovima reklama i propaganda iako se ovi termini često koriste kao sinonimi. *Reklama* je prvi pratilac robne proizvodnje. Korišćena je, a i danas se koristi za ostvarenje kratkoročnih ciljeva, trenutne prodaje. Proizvod je proizveden, i izložen je prodaji, te je potrebno agresivnim nuđenjem i bučnim izvikivanjem skrenuti pažnju kupaca, pobuditi njihov interes i ubediti u korisnost kupovine. Prodavac ne računa na dugoročne odnose s kupcem i ponovljene kupovine. Otuda su efekti reklame kratkoročni, zapravo jednokratni. Zato se u reklamiranju može praktično nuditi i ono što proizvod ne poseduje, jer se karakteristike proizvoda, posebno njegovi nedostaci uglavnom otkrivaju tek u procesu korišćenja, kada je već kasno za reagovanje. Termin reklama se koristi i za pojedinačnu propagandnu poruku, kao i za posebne delo-

¹ Unković, M. (2010), "Savremena kretanja u trgovini", *Singidunum revija*, Vol.6 No.2

² Kotler, F. (1998), *Upravljanje marketingom 2*, Informator, Zagreb, str. 655

³ Borota-Tišma A. (2007), *Marketing u trgovini*, BPŠ, Beograd, str. 240.

ve programa elektronskih medija, radija i televizije, u okviru kojih se emituje veći broj poruka.

Ekonomska propaganda je novi oblik komuniciranja koji poprima karakteristike kontinuelnog i stabilnog procesa komuniciranja, koji angažuje značajna sredstva i raznovrsne učesnike. Njegovo korišćenje zahteva planski i organizovan pristup, koji se zasniva na pažljivim istraživanjima faktora od kojih zavisi efikasnost komuniciranja. Osnov za takvo komuniciranje nude masovni mediji, koji postavljaju i određene standarde o tome šta i kako se može ponuditi kupcima u formi oglasa.

U poslednje vreme naši propagandisti su umesto termina reklama, propaganda počeli da koriste izvorni engleski termin advertajzing (eng. *advertising*), unoseći još više nesporazuma u ovu oblast. Treba istaći da državna administracija više koristi termine reklama i oglašavanje. To se vidi i iz Zakona o oglašavanju.⁴

Ekonomska propaganda obuhvata svaki oblik propagande za konkretan proizvod, uslugu i pogodnost, bez obzira na upotrebljena sredstva javnog informisanja, uključujući propagandne poruke na ambalaži, etikete i sav ostali propagandni materijal koji se koristi za vreme prodaje.

Ono što je zajedničko definicijama propagande jeste pristup njihovih autora samoj propagandi. To je tzv. preduzetnički pristup, odnosno pristup s nivoa privrednog subjekta koji se njome koristi u ostvarivanju svojih ciljeva. Drugi zajednički element svih definicija jeste isticanje da je propaganda oblik komuniciranja i to masovnog komuniciranja. Međutim, sam pojam "masovnog" nije određen i po pravilu se vezuje za komuniciranje preko sredstava javnog masovnog komuniciranja (novine, časopisi, radio, televizija), kao i sredstava javnog saobraćaja s kojima potrošači dolaze u kontakt. Da li je, na primer, sajamska izložba oblik masovnog komuniciranja i da li je prodajno mesto oblik masovnog komuniciranja? Na tim mestima okuplja se i komunicira daleko veći broj potrošača nego što je broj čitalaca ili gledalaca kod mnogih sredstava masovnog komuniciranja. Ove dileme veoma su značajne kod pokušaja pravnih intervencija u toj oblasti, kao što su zabrane ili ograničenja propagiranja.⁵

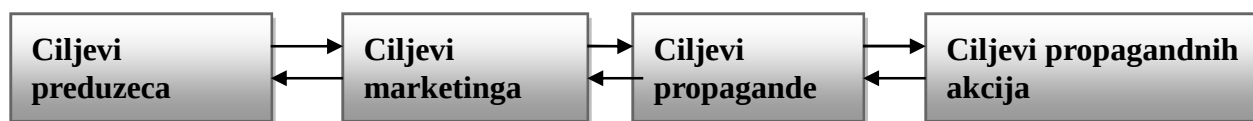
⁴ *Zakon o oglašavanju* ("Sl. glasnik RS", br. 79/2005).

⁵ Vračar, D. (2010), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 125

1.2. Ciljevi ekonomske propagande i reklame

Nakon obavljenih istraživanja sledi faza definisanja ciljeva propagandne. To je najkritičnija odluka u procesu planiranja propagande. Cilj je poslovna odluka i definiše se kao stanje u koje se želi dovesti preduzeće nakon određenog vremena. Za ostvarenje cilja neophodno je preduzeti, određene propagandne aktivnosti. Mera ostvarenja cilja je mera adekvatnosti preduzete akcije.⁶

Kako je teško definisati ciljeve preduzeća u celini isto tako je teško precizirati i pojedinačne ciljeve svake aktivnosti. Ciljevi propagande izvode se iz ciljeva marketinga, kao opštijih ciljeva, a oni opet iz strateških ciljeva preduzeća. Njihov odnos bi se mogao prikazati kao na slici 1



Slika 1. *Koncept odnosa ciljeva u preduzeću*

Izvor: Vračar, D. (2010, str. 125), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Sugerise se zaključak da se ciljevi propagande izvode iz ciljeva marketinga, odnosno da propaganda zapravo i nema sopstvene ciljeve, već da su to zadaci propagande koje ona treba da izvrši u sklopu ostvarenja opšteg cilja marketinga.

Postoje protivrečna shvatanja šta biti cilj propagande, odnosno u kojim se oblicima on može izraziti. Za jedne, to je obim prodaje u fizičkim ili vrednosnim jedinicama. Mnogi *modeli upravo koriste obim prodaje kao cilj propagande*, a u praksi u preduzećima upravo tako i vide cilj propagande. Međutim, bitan prigovor toj veličini proizlazi iz teškoća analitičkog izdvajanja efekata prodaje koji su nastali pod delovanjem propagande. Kako je prodaja rezultanta delovanja svih instrumenata marketinga u određenim uslovima privređivanja, to je, smatraju neki, nemoguće precizno izraziti cilj propagande kao povećanje prodaje.

Druga grupa autora smatra da se *ciljevi propagande mogu izraziti jedino kroz komunikacione nivoe*. To shvatanje je izrazio Koli "cilj propagande nije da prodaje, već da komunicira s određenim auditorijem informacije i načinom razmišljanja o proizvodu,

⁶ Todorović J. (2000), *Koncepcija strategije rasta preduzeća*, Naučna knjiga, Beograd, str. 51

koji će usmeravati akciju, pa otuda samo nivoi u procesu tog komuniciranja mogu biti realni ciljevi propagande". Deleći ciljeve propagande na kratkoročne i dugoročne, na primarne i sekundarne, Sudar navodi listu mogućih ciljeva na kojoj se nalazi oko dvadesetak ciljeva. Po njemu propagandni ciljevi mogu biti:⁷

- uvođenje naziva (imena proizvoda),
- povećanje stupnja poznatosti nekog proizvoda ili preduzeća,
- podsećanje na postojanje,
- stvaranje psihološke slike proizvoda,
- stvaranje naklonosti,
- isticanje prednosti,
- različitost korišćenja proizvoda, itd.

Budući da se tzv. komunikacioni ciljevi najčešće određuju kao zadaci koje treba propagandom ostvariti, treba ipak uvek pokušati da se ustanovi kako kvantitet komunikativnih ciljeva prelazi u kvalitet, u one potrošače koji, nakon što su saznali za naš proizvod, kupuju taj proizvod.

*Ciljevi ekonomske propagande i reklamemoraju biti jasno definisani, bez obzira da ili su dugoročni ili kratkoročni, na primer:*⁸

1. Da bi privukli nove potrošače: naglasak je na potrošačima koji ulaze na geografsko tržište ili relevantnu starosnu kategoriju. U većini slučajeva, ipak novi potrošači se moraju »preuzeti« od konkurenata, saopštavanjem različitih prednosti.

2. Da poveća trošenje postojećih potrošača: povećavanjem svesnosti o novoj prodavnici ili proizvodima, raznovrsnost i obim prodaje postojećih potrošača se može povećati.

3. Da poveća saobraćaj prodajnog objekta: specijalne prodaje se često promovisu da bi se povećao saobraćaj tokom perioda poslovnog zatišja.

4. Da poveća prodaju proizvoda: naglasak može biti na specifičnim proizvodima, rasprodaji određenih proizvodnih linija ili da se iskoristi šansa za zajedničku propagandu sa proizvođačem.

⁷ Sudar, J. (2000), *Promotivne aktivnosti*, Informator, Zagreb, str. 273

⁸ Mardokić, B.(2000), *Menadžment principi, propaganda, mediji*, Čigoja Štampa, Beograd, str. 117.

5. Da se razvije imidž prodaje: svi oblici ekonomske propagande teže da utiču na imidž, ali samo neke kampanje su primarno orijentisane na imidž.

Utvrđivanje ciljeva ekonomske propagande predstavlja prvi korak u razradi programa ekonomske propagande. Ti ciljevi proističu iz ranijih odluka o ciljnom tržištu, pozicioniranju na tržištu i marketing-mixu. Marketing-pozicioniranje i strategija mixa pobliže određuju posao koji mora obaviti ekonomska propaganda u ukupnom marketing-programu.

Ciljeve ekonomske propagande moguće je klasificirati prema njihovoj svrsi da informišu, uveravaju ili, pak, da podsećaju:⁹

Informativna propaganda igra veliku ulogu u fazi utiranja puta nekoj kategoriji proizvoda u kojoj je glavni cilj izazvati *početnu potražnju*. Tako je industrija jogurta morala početno informisati potrošače o hranjivim prednostima i višestrukoj upotrebi jogurta.

Propaganda uveravanja značajna je u konkurentskoj fazi u kojoj je cilj kompanije da izazove *selektivnu potražnju* za određenu marku. Veći deo ekonomske propagande spada u tu kategoriju. Propaganda uveravanja delimično pripada i *propagandi komparacije* kojom se nastoji dokazati superiornost jedne marke komparacijom s jednom ili više drugih marki određene vrste proizvoda. Propaganda komparacije upotrebljava se u kategorijama proizvoda, kao što su - dezodoransi, paste za zube, automobilske gume ili automobili.

Propaganda podsećanja od velike je važnosti u fazi zrelosti proizvoda da bi se zadržalo razmišljanje potrošača o takvom proizvodu. Srodni je oblik ekonomske *propagande propaganda učvršćivanja uverenja* kojom se nastoji uveriti aktuelne kupce da su učinili pravi izbor.

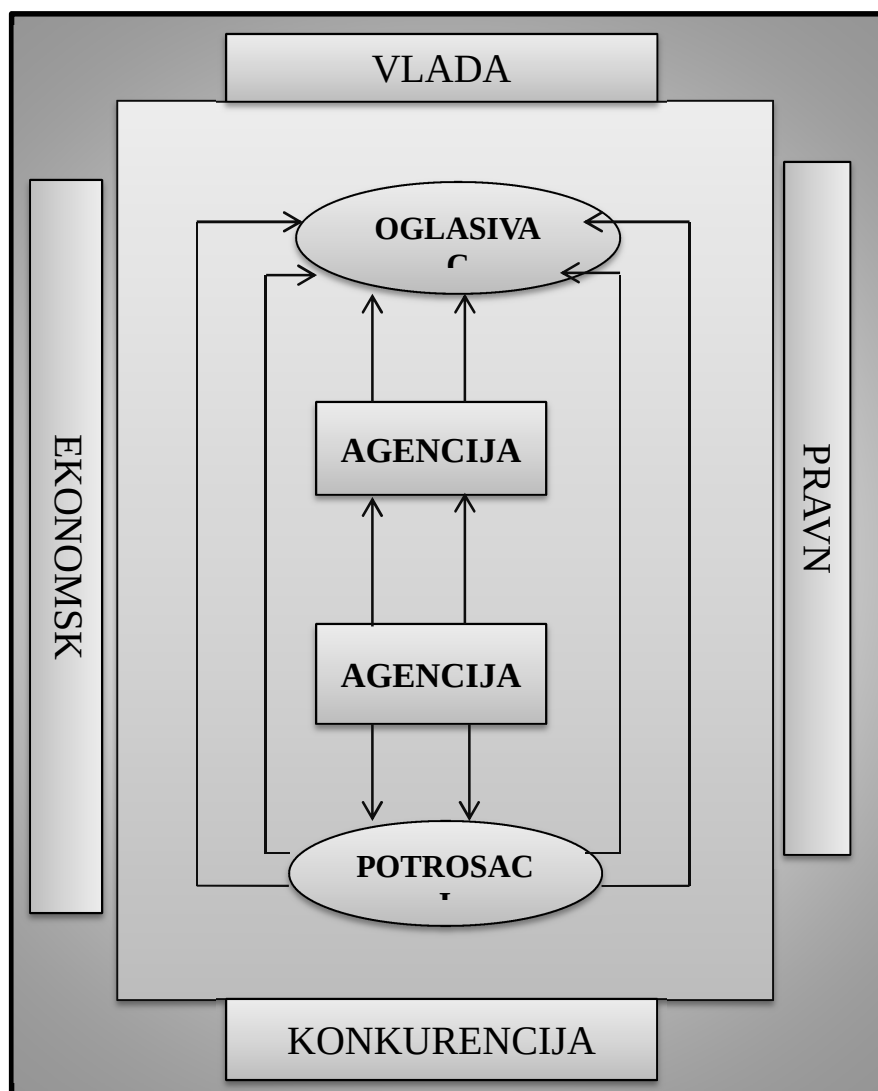
1.3. Učesnici u poslovima ekonomske propagande

Propaganda, kao poslovna aktivnost, uključuje mnoštvo učesnika i aktivnosti, koje ih dovode u raznovrsne uloge i odnose a što propagandu čini složenom i komplikovanim oblašću (slika 2).

Oglašivač je preduzeće koje propagandu koristi za promociju svojih proizvoda i usluga na određenom tržištu i određenoj kategoriji potencijalnih kupaca. Oglašivač je i

⁹ Kotler, F. (1998), *Upravljanje marketingom* 2, Informator, Zagreb, str. 657

finansijer troškova koje ova aktivnost podrazumeva, korisnik je ekonomskih efekata koji propaganda ostvaruje, te je i najodgovorniji za sve eventualne me koji vršenjem propagande mogu da nastanu. To je i razlog što oglašivač ili njegov zastupnik mora da se na odgovarajući način legitimiše u svakoj propagandnoj akciji.



Slika 2. Učesnici u sistemu ekonomske propagande

Izvor: Vračar, D. (2010, str. 129), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd.

Agencija za propagandu je specijalizovana organizacija koja pruža usluge oglašivaču u planiranju i realizaciji poslova propagande, za koje oglašivač nije kadrovski i organizaciono osposobljen, odnosno nema ekonomskog, interesa da te poslove obavlja u

sopstvenoj organizaciji. Smatra se da formiranje agencija za propagandu vodi profesionalizaciji poslova propagande i time uspostavljanju neophodnih standarda za respektovanje interesa svih učesnika u poslovima propagande.

Mediji su specifični oblici kanala komuniciranja koje oglašivači koriste za dostavu svojih oglasa do potencijalnih kupaca. Mediji stavljaju oglašivačima na raspolaganje prostor, vreme, tehničke karakteristike i uspostavljene veze sa sopstvenim tržištem za plasman propagandnih poruka, uz odgovarajuću finansijsku naknadu. Od sasvim neznatnih iznosa te i zanemarivog uticaja na sadržaj i tehničke karakteristike medija, prihodi od oglašavanja su danas velikom broju medija postali važan ako ne i najvažniji izvor prihoda. To je i razlog da mediji danas pažljivo grade i održavaju specijalne odnose sa tzv. velikim oglašivačima.

Potrošači postojeći i potencijalni su potencijalni primaoci propagandnih poruka. Oni su meta na koju su usmerene propaganda i ostale marketing aktivnosti oglašivača. Značaj i uloga ovog elementa propagandnog biznisa određen je njihovim brojem, dohotkom, nivoom obrazovanja i društvenim statusom, te komunikacijskim navikama i sposobnostima. Ovi i još neki drugi elementi određuju cenu oglasnog vremena odnosno prostora.

Konkurenti kao element sistema propagande su značajni jer se propaganda smatra kao najagresivniji instrument konkurentske borbe za tržište i kupce. Propagandu oglašivači koriste za realizaciju planiranog nivoa tržišnog učešća, što u slučaju saturiranog tržišta znači preotimanje dela kupaca konkurenata. U tom slučaju normalno sledi sličan odgovor konkurenata, što obično vodi tzv. propagandnom ratu.

Vlada odnosno državna administracija se ovde posmatra u ulozi kreatora ekonomske politike kojom se definišu okviri za funkcionisanje privrednog sistema. Neke od mera ekonomske politike mogu ići na jačanje konkurencije i samim tim intenziviranje borbe za tržište i potrošače. To vodi ka intenzivnijem korišćenju propagande kao instrumenta konkurentske borbe. Neke od mera vlade mogu biti prohibitivnog karaktera u odnosu na korišćenje propagande, što može voditi ka zakonskoj zabrani njenog korišćenja. Neke od ovih mera vlade mogu biti ugrađene kao dugoročna strategija u ekonomski i pravni sistem kojim se u širem smislu definiše uloga propagande u društveno ekonomskom sistemu jedne zemlje.

1.4. Izbor propagandne poruke

Jedna od osnovnih i najdelikatnijih odluka kod ekonomske propagande i reklame je *izbor propagandne teme i poruke*, koja bi bila adekvatno shvaćena i primljena u sredini i koja bi proizvela željene efekte za samog oglašivača. Sam izbor propagandne poruke uslovljen dejstvom kako internih, tako i eksternih faktora. Oglašivač i njegova ovlašćena agencija se nalaze pred *dilemom da li da koriste strategiju uniformnih ili strategiju različitih propagandnih poruka*. Na jednoj strani se nalazi poslovni izazov kreiranja "jednog imena, jedne poruke i jednog imidža širom sveta". Biti isti i prepoznatljiv u najširim svetskim razmerama jeste sklonost racionalnih, snažnih i onih koji žele da dominiraju i diktiraju standarde ponašanja. Generalno se povećava broj preduzeća i subjekata koji su spremni da se prilagođavaju samo kad moraju. To je dobrim delom rezultat i principa ekonomske racionalnosti kao i potrebe obezbeđivanja konkurentnosti i prepoznatljivosti i svetskim razmerama. Na drugoj strani se nalaze poslovni izazovi razlikovanja i psihološkog diferenciranja primerenog datoj kulturi. Radi se o prirodnoj težnji ponašanja ljudi i potrošača, kao pojedinaca, koja nije usamljena. Problem se može posmatrati kroz poznatu i dugogodišnju dilemu realnosti standardizacije i *neophodnosti prilagođavanja promotivnih poruka u međunarodnim razmerama*. Radi se o temi i dilemi koja je najviše i najčešće obrađivana od strane mnogih autora i autoriteta iz domena međunarodnog marketinga.¹⁰

Strategija uniformne ili jedinstvene propagandne poruke u svetskim razmerama ima svoje značajne poslovne prednosti i faktore koji je favorizuju, kao što su: 1. smanjivanje kreativnih i produkcijskih troškova i obezbeđivanje ekonomske racionalnosti, 2. obezbeđivanje ekonomije obima i tržišnog prelivanja komunikativnih efekata, na podloz: ponavljanja iste poruke u svetskim razmerama, 3. obezbeđivanje globalne prepoznatljivosti kako korporativnog identiteta, tako i identiteta marke, 4. obezbeđivanje efikasnijeg menadžmenta, organizacije i kontrole medijskog oglašavanja u međunarodnim razmerama. Jedan od najboljih primera uniformnog pristupa u međunarodnom medijskom oglašavanja u izboru propagandne poruke.

Strategija različitih ili diferenciranih poruka. Ova strategija u svetskim razmerama afirmiše individualni pristup pojedinim tržištima i zemljama. I ona ima svoje *prednosti i faktore koji je favorizuju*, kao što su: 1. sigurnije i bolje uklapanje u inostranu

¹⁰ Rakita, B. (2005), *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 452

kulturu, 2. izbegavanje potencijalnih produkcijskih grešaka i pogrešnih interpretacija, 3. korišćenje prednosti po osnovu različitosti diferenciranog tretmana pojedinih tržišta i koncentrisanog pristupa, što često vodi ostvarivanju većeg tržišnog učešća na najznačajnijim tržištima, 4. obezbeđivanje veće motivacije lokalnih predstavnika i agencija, kao i decentralizovanog modela odlučivanja i upravljanja međunarodnim marketingom. Dva su najčešća nedostatka od primene ove strategije, a ogledaju se u većim troškovima marketinga, kao i eventualnoj opasnosti da dođe do neujednačenosti u lokalnoj produkciji i po tom osnovu mogućoj konfuziji identitetskog karaktera.

1.5. Planiranje medija

Izbor između raspoloživih medija mora zavisi od nekoliko faktora, uključujući detaljne ciljeve reklamne kampanje, vrsta poruke koja treba da se prenese, proizvod koji se reklamira, navike ciljnih potrošača u vezi medija kao i troškovi specifičnih medija u odnosu na ukupan budžet. U prethodnim tačkama smo pokazali da svaka vrsta medija ima svoje određene prednosti i nedostatke. Ne postoji jednostavna formula kojom bi odredio odgovarajući miks medija.¹¹

Selekcijom se eliminišu alternative koje ne odgovaraju u određenim oblastima ili koje su iznad finansijskih mogućnosti preduzeća. I pored toga, preduzeću ostaje na raspolaganju veliki izbor medija, tako da se mogu koristiti različiti kriteriji da bi se donela prava odluka.

Efekat. Određeni mediji imaju prirodne prednosti u postizanju efekta (televizija i bioskop), iako uticaj zavisi od karakteristika poruke i ciljnog auditorija. Relativno kompleksno upoređivanje cena ili tehničkih karakteristika određenog proizvoda, zahteva mogućnost da se pažljivo pročita i prouči. Novine ili časopisi u ovom slučaju imaju najveći efekat. U drugima slučajevima, prisustvo boje je najbitnije i u tom slučaju bolji efekat postižu televizija ili časopis.

Izlaganje. Izlaganje opisuje ukupan broj ljudi do kojih može da dopre određeni reklamni medij. Izlaganje (I) je funkcija domena (D) i frekvencije (F). **Domen (reach)** se odnosi na ukupan broj ili procenat različitih ljudi ili domaćinstava koji su izloženi oglasu ili kampanji tokom datog perioda vremena, obično mesec dana. **Frekvencijase**

¹¹ Borota-Tišma, A. (2007), *Marketingutrgovini*, BPŠ, Beograd, str. 266.

odnosi na broj puta koji je ista osoba ili domaćinstvo izloženo sredstvu komuniciranja (radio spotu ili oglasu u časopisu) u određenom vremenskom rasponu.¹²

$$I = D \times F$$

Izbor medija znači i pronalaženje cenovno najefektivnijeg medija da bi se preneo željeni broj izlaganja ciljnom auditorijumu. Ipak, osoba koja se bavi planiranjem medija vodi računa i o **tajmingu**, odnosno **izboru momenta puštanju reklame**, u smislu sezonalnosti proizvoda ili usluge koja se reklamira (ukoliko postoji) i preciznom tajmingu u okviru reklamne kampanje. Ova dva aspekta planiranja medija su problemi makro i mikro planiranja.

Makroplaniranje. Na ovom nivou, osoba koja planira može da odluči da li da zadrži konstantan nivo reklamiranja tokom cele godine, da se koncentriše na reklamiranje u sezoni kada očekuje visok obim prodaje, ili da koristi reklamiranje da bi stimulisali prodaju tokom obično mirne sezone.

Mikroplaniranje. Na ovom nivou, cilj je da se alocira izlaganje u kratkom vremenskom periodu da bi se postigao najveći efekat. Ekonomska propaganda može biti koncentrisana na veliki broj reklama za neki proizvod u vremenskom periodu od nekoliko dana, da bi označila početak velike rasprodaje. Postoji i drugi pristup, dugotrajna reklamna kampanja ili emitovanje reklama za proizvod u prilično dugim intervalima. Ovaj drugi pristup se primenjuje kada je u pitanju održavanje svesnosti u vezi strategije svakodnevno niskih cena.¹³

1.6. Vremensko planiranje reklame i propagande

Da bi ekonomska propaganda kao instrument marketing miksa u savremenim uslovima mogla efikasno da obavi svoju ulogu, neophodno je propagandnu aktivnost planirati u sklopu planiranja ukupne marketing - aktivnosti preduzeća. *Planiranje reklame i propagande je veoma složen proces, koji u osnovi obuhvata sledeće faze:*¹⁴

- 1) određivanje ciljeva koji se u planskom periodu žele ostvariti pomoću reklame i propagande;
- 2) utvrđivanje iznosa novčanih izdataka za ekonomsku propagandu, koji su neophodni za ostvarivanje postavljenih ciljeva;
- 3) kreiranje propagandnih poruka;
- 4) izbor medija, odnosno sredstava za prenos propagandnih poruka;

¹² www.almaquattro.rs, Miks - medija, Preuzeto 11.05.2012.

¹³ Borota-Tišma, A. (2007), *Marketingutrgovini*, BPŠ, Beograd, str. 267

¹⁴ Mardokić, B. (2000), *Menadžmentprincipi, propaganda, mediji*, BPŠ, Beograd, str. 126.

- 5) organizovanje i koordinaciju propagandnih napora;
- 6) kontrolu efikasnosti ekonomske propaganda.

Vremensko planiranje reklame i propagande i raspoređivanje troško-va reklame i propagande tokom određenog perioda vremena (obično godinu dana) je važan problem u planiranju reklame i propagande. Mnoge manje, a i srednje firme planiraju svoju propagandu od danas do sutra ili od nedelje do nedelje, dok se veće firme odlučuju za planiranje za period od godine dana ili po sezonama proleće-leto i jesen-zima, u zavisnosti od sezonalnosti proizvoda. *Tri metoda terminiranja stoje planeru medija na raspolaganju*: 1) kontinuitet, 2) povremeni prekidi, i 3) pulsiranje.¹⁵

Kontinuitet se odnosi na kontinualnu zakonitost reklame i propagande, što može da znači svaki dan, svaku nedelju, svaki mesec. Ključ je u tome da se propaganda odvija redovno (kontinualno) bez prekida. Takve strategije se mogu koristiti za propagandu prehrambenih proizvoda, deterdženata za pranje i drugih proizvoda koji se redovno koriste bez sezonalnosti.

Drugi metod, *sa prekidima (povremeno)*, koristi propagandu povremeno. U nekim periodima vremena ulaganja u propagandu su vrlo visoka, dok u drugim uopšte nema reklame i propagande. Mnoge banke, na primer, ne troše novac na propagandu leti, ali zadržavaju propagandu u ostalom delu godine. Skije se propagiraju snažno između oktobra i aprila, manje u maju, avgustu i septembru, a ne uopšte u junu i julu.

Pulsiranje je zapravo kombinacija prva dva metoda. Kod strategije pulsiranja, zadržava se kontinuitet, ali se u nekim periodima vremena pojačava propaganda. U automobilske industriji, propaganda se obavlja tokom cele godine, ali se može povećati u aprilu, septembru i kraju godine.

Ne može se lako dati odgovor na pitanje koliko često treba propagirati, ali postoji neko generalno mišljenje - koje se čini dosta logičnim - da treba propagirati onoliko često koliko je to moguće. Kontinuitet ili konzistentnost reklame i propagande je verovatno najvažniji faktor za uspeh reklame i propagande.

1.7. Merenje rezultata reklame i propagande

Da bi moglo uspešno poslovati u spoljnoj trgovini, preduzeće mora da primenjuje savremene poslovne i proizvodne standarde koje kupac zahteva. U te standarde spadaju, pre svega, kvalitet - asortiman i dizajn proizvoda, način pakovanja i obeležava-

¹⁵ *Privredna propaganda*, Glava 23., str. 937, Preuzeto sa <http://senica.tripod.com>, marketing, Knjiga 5.pdf

nja, cene, održavanje, rokovi isporuka, komunikacije sa javnošću, pravilno obaveštavanje javnosti o proizvodima i uslugama, istinita reklama i propaganda i slično. Svaka površnost i nepridržavanje poslovnih i proizvodnih standarda skupo se plaća u spoljnoj trgovini, kao što se i dobro poslovanje nagrađuje i o njemu brzo pročuje. Ovde se najbolje može primeniti narodna izreka: »Dobro se nadaleko čuje, a zlo još dalje».¹⁶

Program reklame i propagande treba redovno da *oceni efekte reklame i propagande*, kako na komuniciranje tako i na prodaju. Merenje efekata komuniciranja oglasa - *testiranje teksta oglasa* - kaže da li je oglas dobro komuniciran. Oglasi se mogu testirati u bilo kojoj od brojnih faza - kao koncept ili kao gotov oglas, kako pre tako i posle štampanja ili emitovanja. Oglas se *pre-testira* ako se test obavlja pre nego što se ulože finansijska sredstva u medije; testovi posle ulaganja finansijskih sredstava se oblikuju kao *post-testovi*.¹⁷

Postoje tri glavna metoda *pretestiranja* reklame i propagande. Prvi je ***direktan rejting***, gde propagandista izlaže panel potrošača alternativnim oglasima i zamoli ih da procene oglase.

U ***portfolio testu***, potrošači posmatraju ili slušaju portfolio propagandnih oglasa. Onda se zamole da se sete (ponove) sve oglase i njihove sadržaje, uz pomoć ili bez pomoći ispitivača.

Laboratorijski testovi koriste opremu da bi izmerili psihološke reakcije potrošača na oglas - kucanje srca, krvni pritisak, raširenost zenica. Nijedan od ovih metoda se ne može koristiti u svim prilikama, ali kao i svako dobro istraživanje marketinga, pretestiranje može da doprinese smanjenju rizika koji je prisutan u poslovnom odlučivanju.¹⁸

Oglasi takođe moraju biti ***posttestirani***, kako bi se utvrdilo da li su ostvarili nameravane ciljeve. Rezultati mogu ukazati na neophodnost promene u programu reklame i propagande. Postoje dva popularna metoda posttestiranja oglasa. Koristeći ***testove sećanja***, propagandista zamoli ljude koji su bili izloženi programima radija i TV ili koji

¹⁶ Unković, M. Stakić, B. (2011) *Spoljnotrgovinskoideviznopolovanje*, UniverzitetSingidunum, Beograd, str. 13

¹⁷ Berkowitz, E, N., Kerin, R, A, Hartley, S., W, Rudelius, W., (1994) *Marketing*, FourthEdition, Irwin, BurrRigde, Illinois, str. 544

¹⁸ *Privredna propaganda*, Glava 23., str. 937, Preuzeto sa <http://senica.tripod.com>, marketing, Knjiga5.pdf

su čitali novine i časopise da se sete svega što mogu o propagandisti i proizvodima koje su čuli ili videli. Skorovi sećanja ukazuju na moć oglasa da bude notiran i upamćen.¹⁹

U **testu prepoznavanja**, istraživač zamoli čitaoce datog časopisa ili novina da iznesu šta su ranije videli. Skorovi prepoznavanja se mogu koristiti za ocenu uticaja oglasa na različite tržišne segmente i za poređenje oglasa preduzeća sa oglasima konkurenata.

¹⁹ *Privredna propaganda*, Glava 23., str. 937, Preuzeto sa <http://senica.tripod.com>, marketing, Knjiga5.pdf

II PONAŠANJE POTROŠAČA

Ponašanje potrošača definiše se kao ponašanje koje potrošači pokazuju u traženju, kupovini, korišćenju, procenjivanju i raspolaganju proizvodima i uslugama za koje očekuju da će zadovoljiti njihove potrebe. Druga definicija podrazumeva aktivnosti koje ljudi preduzimaju u pribavljanju, korišćenju i raspolaganju proizvodima i uslugama. Ponašanje potrošača može se definisati i kao oblast izučavanja koja je fokusirana na aktivnosti potrošača.

Američko udruženje za marketing (AMA) definiše ponašanje potrošača kao dinamičku interakciju afekta i razmišljanja, ponašanja i okruženja pomoću kojih ljudska bića upravljaju aspektima razmene u njihovom životu. Ponašanje potrošača sadržinski uključuje istraživanje šta ljudi kupuju, zašto kupuju, kako i gde kupuju, kada i kako često kupuju proizvode i usluge.²⁰

Potrošač je društveno i kulturno biće. On je istovremeno individua za sebe, član porodice, predstavnik grupe ili određene društvene klase ili sloja, pripadnik određene nacije, rase, vere državljanin određene zemlje itd.

2.1. Psihološki (interni) faktori ponašanja potrošača

Psihološko objašnjenje ponašanja potrošača, za razliku od sociološkog, koje se bavi uticajima društvenih grupa i interpersonalnim vezama i odnosima, težište u analizi stavlja na istraživanje individualnog ponašanja.

Psihologija je dala značajan doprinos objašnjenju motiva i ponašanja potrošača. Posebno se to odnosi na motivaciona istraživanja koja su do sada pružila najpotpuniji odgovor na pitanje zašto se potrošač u kupovini proizvoda i usluga ponaša tako kako se ponaša.

Sa napretkom tehnologije i povećanjem broja inovacija, mnoge važne karakteristike proizvoda ili usluga, koje turistička preduzeća žele da iskoriste u tržišnoj utakmici, ostaju izvan opažanja potrošača. Pretpostavlja se da je za dobro pozicioniranje proizvoda na tržištu potrebno mnogo više prethodnog znanja i razumevanja načina na koji se potrošači informišu o konkurentskim markama. Tržišne informacije umnogome oblikuju ponašanje potencijalnih potrošača. Ukoliko je preduzeće ustanovilo efikasan

²⁰ Maričić, B. (2002), *Ponašanje korisnika usluga*, Savremena administracija, Beograd, str. 179

način na koji informiše potencijalne potrošače, i ako to radi sistematski i organizovano, može očekivati da njihovi stavovi i reakcije budu pozitivni.

Istraživanja o promenama i očekivanjima u skoroj budućnosti, moraju se bazirati ne samo na analizi i ispitivanju promena u životnom standardu potrošača, životnom obrascu savremenog čoveka, analizi potreba koje proističu u određenom životnom razdoblju već i na ispitivanju promena sistema vrednosti.

Mnogi autori ističu da promene u ponašanju savremenog potrošača proističu usled promena u vrednosnom sistemu, što se direktno odražava na uspostavljanje novog životnog obrasca. Iz navedenih odnosa proizlaze nove, sasvim drugačije želje, očekivanja koji se razvijaju da bi se zadovoljile novonastale potrebe.

Svaka osoba ima različitu ličnost koja utiče na njeno ponašanje u kupovini. Ličnost se odnosi na jedinstvene psihološke karakteristike neke osobe koje dovode do relativno ujednačenih i trajnih reakcija na njeno okruženje. Ličnost je obično opisana pojmovima kao što su samopouzdanje, dominacija, društvenost, autonomija, defanzivnost, prilagodljivost i agresivnost.²¹

Mnogi marketinški stručnjaci koriste koncept koji je vezan za ličnost - *self koncept*.. Osnovna pretpostavka predstave o samom sebi jeste da stvari koje ljudi poseduju doprinose njihovim identitetima

Uticaji psiholoških faktora na ponašanje potrošača postaju vidljivi tek u kupovini proizvoda i usluga. Da bi razumelo i objasnilo individualno ponašanje potrošača, potrebno je analizirati osnovne psihološke faktore kao što su *percepcija, učenje, motivacija, ličnost i stavovi pojedinaca*. Primena psihologije u marketingu je izuzetno značajna, s obzirom na to da je glavni cilj poslovanja preduzeća ostvarivanje profita kroz identifikovanje i zadovoljavanje potreba i želja potrošača na dugi rok.

Razumevanje i osećanja, odnosno kognicija i afekt potrošača, su osnova iz kog proističu dva mentalna tipa odgovora potrošača na razne stimulanse i događaje u okruženju²²

+ *Kognitivno ponašanje* + *Afektivno ponašanje*

²¹ Kotler, R. Vong V. Sonders, Dž. Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, Mate doo, Beograd, 2007. str. 268.

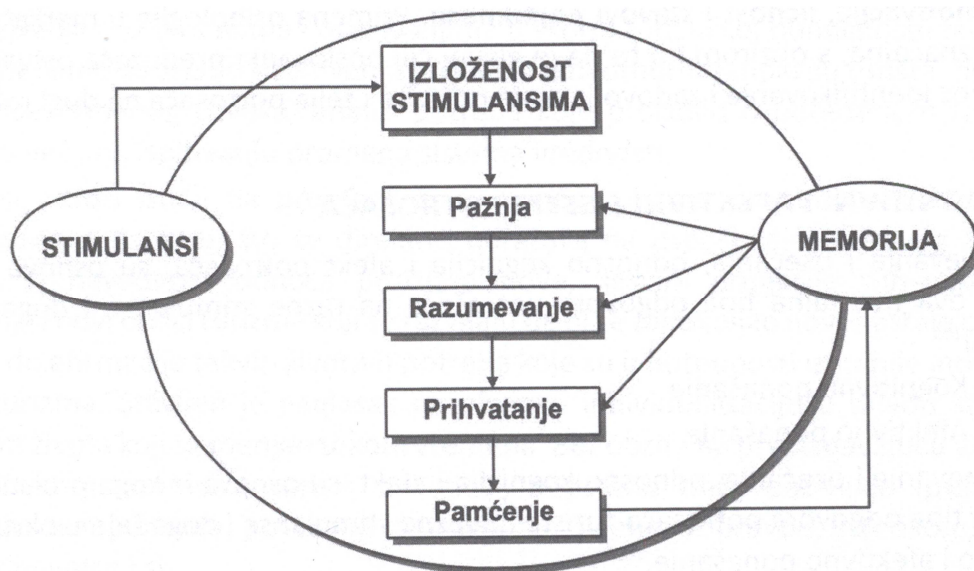
²² Veljković, S. (2006), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 77

Razumevanje i osećanja, odnosno kognicija i afekt, su osnova iz koga proističu dva mentalna tipa odgovora potrošača-potrošače na razne stimulanse i događaje u okruženju: kognitivno i afektivno ponašanje.

Kognitivno ponašanje podrazumeva proces od primanja informacija do rešavanja konkretnog problema. Polazi od znanja, razmišljanja i verovanja koja se formiraju pod uticajem iskustva i uskladištena su u memoriji potrošača-potrošače.

Afektivno ponašanje proističe iz emocija, odnosno osećanja koja potrošač-potrošača ima prema određenim događajima ili stimulansima.

Ljudi imaju razvijen sofisticirani kognitivni sistem koji kreira viši mentalni proces razumevanja, vrednovanja, odlučivanja i razmišljanja. Osnovni zadatak tog sistema je interpretiranje i razumevanje različitih aspekata sopstvenog iskustva. Osnovne karakteristike procesa informisanja potrošača-potrošače su: + Adaptivnost i fleksibilnost (na stimulanse iz spoljašnjeg sveta); + Naglašavanje značaja i uloge potrošačeve memorije; + Ograničenost u kapacitetu (zbog čega se primenjuje selektivni pristup informacijama); + Odlučivanje o problemima sa kojima se suočavaju potrošači u kupovini proizvoda i usluga. Proces informisanja je danas dominantan pristup u psihološkim istraživanjima potrošača. Analitički se može podeliti u pet faza (sl. 3.): + Izloženost stimulansima (uticajima) + Pažnja + Razumevanje + Prihvatanje i + Pamćenje



Slika 3. Faze procesa informisanja potrošača

Istraživanja su pokazala da samo manji broj stimulansa, kojima je izložen potrošač, doživi da bude shvaćen i prihvaćen, a zatim i memorisan. Tako posmatrano, za uspešno obavljanje marketing aktivnosti preduzeća potrebno je znati kako potrošači primaju informacije, šta se sa njima događa kada se nađu u potrošačevoj memoriji i kako se može postići veći efekat "ubeđivanja" potrošača putem komercijalnih stimulansa.

2.2. Potrebe potrošača

Ponašanje građanina kao potrošača u procesu odlučivanja o kupovinama samo je jedan deo njihovih ukupnih ponašanja koja su predmet marketing istraživanja i ispitivanja, a bez poznavanja motiva i potrošačevog motivacionog procesa i njegovog ponašanja (akcija), gotovo da nije moguće koncipirati odgovarajuće marketing-strategije, odnosno odgovarajuće marketing-planove, programe i marketing akcije, koje predstavljaju kombinaciju instrumenata marketing mixa i preduzeća (proizvoda, cena, uslova plaćanja, kanala plasmana, kanala fizičke distribucije i promotivnog miksa).

Da bi to mogli ostvariti, marketari treba da spoznaju motivacioni proces potrošača, tj. potrebe, želje, zahteve, probleme, očekivanja preferencije i motive ponašanja (akcije) potrošača u procesu odlučivanja u kupovini i izbora marke proizvoda, dobavljača, prodavnice itd.

Ispitivanje potrošačevog motivacionog procesa u procesu kupovine je bazično marketinško kvalitativno istraživanje, a s obzirom da se u motivaciji nalaze razlozi svrishodnog (ciljnog) ponašanja potrošača, kupovinom određene marke ili korišćenjem određene usluge podmiri određene potrebe i ukloni (zadovolji) određene želje, odnosno zadovolji određeni potrošačev zahtev ili reši određeni potrošačev problem.

Potrebe su zahtevi građana kao potrošača (individualni i grupni) za proizvodima i uslugama da bi se otklonilo osećanje nezadovoljenosti i ostvario željeni nivo blagostanja. Potrebe pokreću čoveka na aktivnost. Potrebe se definišu kao fizičko i emocionalno zadovoljstvo ili tenzija koju osoba oseća. Potreba treba da bude prevedena u želju, što je prvi korak u zadovoljenju potreba. Brojni faktori deluju da se potreba pretvori u želju. Uloga marketinga je da se ustanovi koji su to proizvodi i usluge putem kojih će se najadekvatnije zadovoljiti potrebe građana kao potrošača. Specifični proizvod ili usluga je sredstvo zadovoljenja potreba građana kao potrošača.²³

²³ Hanić, H. (2001), *Istraživanje tržišta i MIS*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 125

Potrebe su društvena kategorija - stalno se menjaju, nikada nisu konačno zadovoljene. Postoje tzv. uređene potrebe čoveka, ali i one koje on stiče sa razvojem društva i privrede. U urođene potrebe se mogu uvrstiti sledeće: 1) organske potrebe koje stoje u direktnoj vezi sa vitalnim organima, tu spada potreba za hranom, vazduhom, zaštita organizma od preterane toplote i hladnoće i potrebe u vezi sa sistemom reprodukcije, 2) potrebe za aktivnošću gde spadaju potrebe čoveka da ispituje predmete koji ga okružuju i da rukuje njima i potreba "da stalno nešto radi", 3) senzorne potrebe gde spadaju potrebe za bojama, tonovima, ritmom, za orijentisanjem kao i potreba da se izbegne konfuzija, 4) potrebe za samoodržavanjem čine potrebe da se izbegne ili pobegne od napada, povrede, pretnje, šale ili nepodnošljivog uznemirenja, koje se ispoljavaju u strahu, odvratnosti, besu i drugim reakcijama u slučaju nepredviđenih situacija.

Potrebe utiču na odluku potrošača šta da kupi u određenoj situaciji. Funkcionalne potrebe obezbeđuju život i aktivnost potrošača (hrana, transport, lična higijena). Simbolične potrebe su za proizvodima koji omogućavaju potrošaču da se oseća željenim, interesantnim, jedinstvenim, pripadnikom grupe kojoj pripada ili želi da pripada. Postoje na iskustvu zasnovane čulne potrebe za proizvodima ili uslugama koje deluju prijatno na čula potrošača (miris, ukus, uzbuđenje, zadovoljstvo itd.). Konačno tzv. socijalizovane potrebe utiču na pribavljanje onih proizvoda i usluga koji čine potrošača pripadnikom socijalne grupe ili sloja u jednoj društvenoj i kulturnoj sredini.

Potrebe su razlika između postojećih uslova potrošača i njihovih željenih uslova, one su pokretačka snaga koja stoji iza svih odluka o kupovini potrošača. Potrebe su rezultat deficita ili nedostatka ili zato što nešto poželjno nedostaje. Želje su naučene potrebe. Prema Bertranu Raselu sve ljudske aktivnosti su pokretane željama. Ako se želi da se zna šta će ljudi učiniti potrebno je da se zna ne samo u kakvim materijalnim uslovima žive već i čitav sistem i snaga njihovih želja. U primarne želje ubraja stvari neophodne za život: hrana, stan i odeća. Ukazuje da ljudi poseduju neke želje koje se nikada ne mogu potpuno ispuniti. Na prvo mesto stavlja želju za sticanjem. To je želja da se poseduje što više dobara ili prava na dobra, a potiče iz kombinacije straha i želje za neophodnim stvarima.

Kod svih ljudi se potrebe ne javljaju istim intenzitetom. Metabolizam i telesna građa umnogome utiču na urođene potrebe. Naučene su one potrebe koje se kod čoveka javljaju sa biološkim razvojem kao i one koje stiče pod uticajem sredine u kojoj živi.

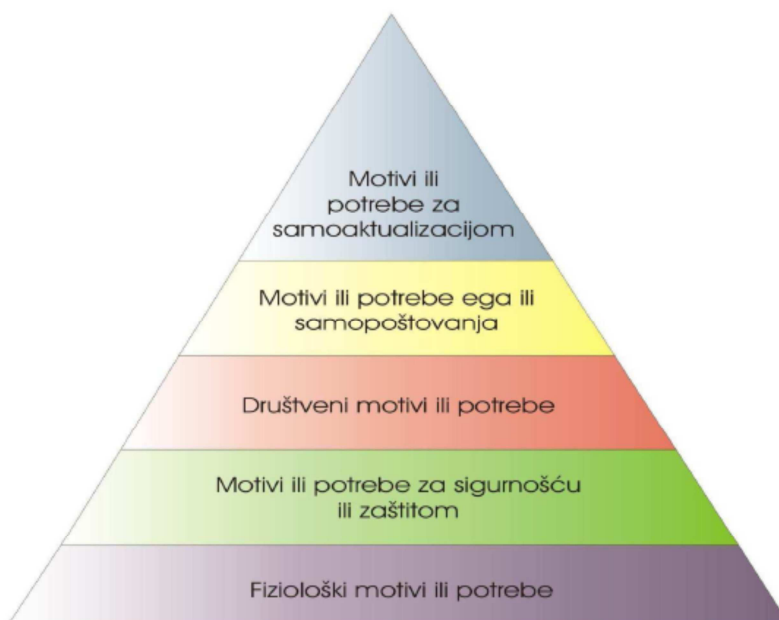
2.3. Motivi potrošača

Motiv je podsticaj, pokretač da potrošač zadovolji određenu potrebu. Ovi podsticaji proizilaze iz potrebe i usmereni su ka njenom zadovoljenju. Motivi su oni uticaji i razmatranja koji dovode do kupovine određene vrste proizvoda i usluga. Poznavanje motiva objašnjava zašto dolazi do kupovine određenog proizvoda ili usluge. Odluka o kupovini retko je rezultat delovanja samo jednog motiva.²⁴

Motivisanost potrošača pretpostavlja da postoji tenzija, da se ta tenzija želi da otkloni akcijom i da je ta akcija usmerena ka neko cilju. Motivi proizilaze iz potreba i oni pokreću na akciju ka cilju - da se smanji tenzija (zadovolji potreba). Motivi se javljaju u ličnosti koja je društveno biće i koja živi u određenom društvu.

Maslovljeva teorija hijerarhije motiva koja je u originalu prezentirana 1954 god. opšte je poznata u marketingu. Bazira se na četiri premise: svi ljudi pokazuju slične motive kroz genetski razvoj i društvene uticaje; neki motivi su važniji ili kritičniji od drugih; važniji motivi moraju se bar minimalno zadovoljiti pre nego što se aktiviraju drugi motivi, i čim se zadovolje osnovni motivi, dolaze na red sledeći motivi:

Maslowljeva hijerarhija motiva ili potreba



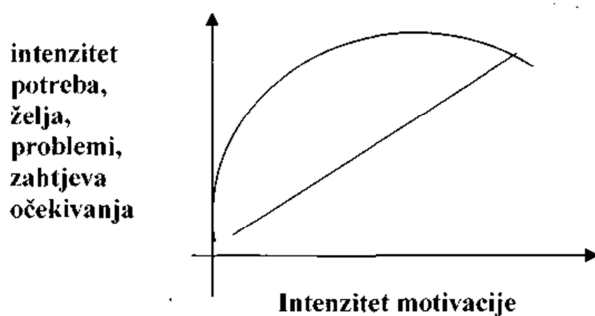
Slika 4. Maslowljeva hijerarhija motiva ili potreba

²⁴ Bakić, O. Lovreta, S.(2000), *Marketing u uslužnim delatnostima*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 217

Da bi preduzeća zadovoljila potrebe potrošača, što je svrha marketing aktivnosti, potrebno je ustanoviti razlog(e) zašto se jedan proizvod kupuje. Naime, razlozi zbog kojih se jedan proizvod kupuje od strane potrošača mogu bitno da variraju. Identifikovanje motiva potrošača je važan korak da se obezbedi da će odgovarajuće potrebe i zahtevi potrošača biti zadovoljeni proizvodom. Isti proizvod može da zadovolji različite potrebe. Motivi su često pokretani različitim vrednostima potrošača - proizvod ima neko značenje za njega i kupovinom on želi da ostvari neki svoj cilj.

Motivi nastaju delovanjem stimulansa koji dolaze od ličnih (personalnih) nepodmirenih potreba, neuklonjenih želje, nerešenih problema, nezadovoljnih zahteva, nispunjenih očekivanja, konflikta hijerarhijske organizacije marki proizvoda ili nekog spoljnog uticaja, kao što je pripadnost društvenoj grupi, referentnoj grupi, uticaj vođe mišljenja, propaganda, itd. Ovo pokazuje da se motivi nalaze između stimulansa i akcije ili ponašanja potrošača.

Motivacija se opisuje kao pokretačka snaga unutar ličnosti, koja je tera na akciju, odnosno kao energetska snaga, koja pokreće ponašanje potrošača i proizvodi svrhu i pravac toga ponašanja, odnosno da se motivacija odnosi na aktivno stanje osobe koje vode ka ciljnom usmerenom ponašanju. Međuzavisnost intenziteta potreba, želja i problema u odnosu na intenzitet motivacije dat je na sledećoj slici.²⁵



Slika 5. Međuzavisnost potreba želja i problema i intenziteta motivacije

Izvor: Galogoža, M. *Marketing psihologija*, (2001)MM College, Novi Sad, str. 19

Motivacija je, stanje tenzije, kao posledica nezadovoljstva zbog nepodmirene potrebe i neuklonjene želje potrošača, nerešenih problema i nezadovoljnih zahteva, nispunjenih očekivanja i konflikta u hijerarhijskoj organizaciji preferencija potrošača, što postaje pokretačka snaga potrošačeve akcije (ponašanja) prema satisfakciji iz podmićenja potrebe i uklanjanju želje njenim zadovoljenjem.

²⁵ Galogoža, M. (2001), *Marketing psihologija*, MM College, Novi Sad, str. 19

Motivacioni proces se inicira aktiviranjem potrebe, želja, problema, zahteva, očekivanja i konflikata preferencija, što jasno ukazuje da se, na jednoj strani, nalazi intenzitet motivacije, a na drugoj strani, se nalazi intenzitet potrebe podstaknut intenzitetom želje, što vodi konkretnom ponašanju (akcija) potrošača.²⁶

Na taj je način vidljivo da se između potreba, želja, problema, zahteva, očekivanja i konflikta hijerarhijske organizacije preferencija, s jedne strane i intenzitet motivacija, s druge strane (vidi sliku gore), uspostavlja određena međuzavisnost. Intenzitet motivacije (stanje tenzije) potrošača može biti, na primer, nizak, srednji i visok, odnosno značajna i beznačajna tenzija. Razume se da će marketing-strategije, marketing-plan i programi, tj. određeno kombinovanje sredstava promotivnog-mixa, visina prodajne cene, korisna ili vrednosna dimenzija marke proizvoda ili njihovog supstituta, biti usmereni prema ciljnom potrošaču (ciljnoj grupi) sa slabom ili jače izraženom motivacijom preduzetničkog društva da otkrije intenzitet, potrebu, želju, problem, zahtev i očekivanje pretvori u stvarnu potrebu, želju i preferenciju.

Osnova efikasnog i efektivnog delovanja na intenzitet motiva, potreba, želja i problema jeste delovanje kvalitetom marketing-napora preduzetničkog društva u određenim fazama motivacionog - procesa potrošača. Brojna marketing-motivaciona ispitivanja i istraživanja su pokazala da potrošači u procesu odlučivanja o kupovini prolaze kroz veoma složen motivacioni proces i da se ne radi o trenutnom aktu (činu).

U zavisnosti od situacije i nivoa angažovanosti potrošača u procesu kupovine, razlikuju se *tri osnovna tipa ponašanja potrošača u kupovini*: rutinsko, ograničeno, ekstenzivno ponašanje.²⁷

2.4. Aspekti ponašanja kupaca

Postoji suština razlika između kupovine koju obavljaju *privatni potrošači* i *kupovine koju obavljaju organizacije*.

Većinu odluka o potrošačkim kupovinama donosi *pojedinač* (npr. kada osoba odluči da kupi čokoladicu pošto vidi slatkiše izložene za prodaju u nekom kiosku), mada ih može doneti i grupa (npr. jedno domaćinstvo). Nasuprot tome, kod „organizacionih“ kupovina (tj. kada jedna firma kupuje od druge), postoje tri glavna tipa kupca.

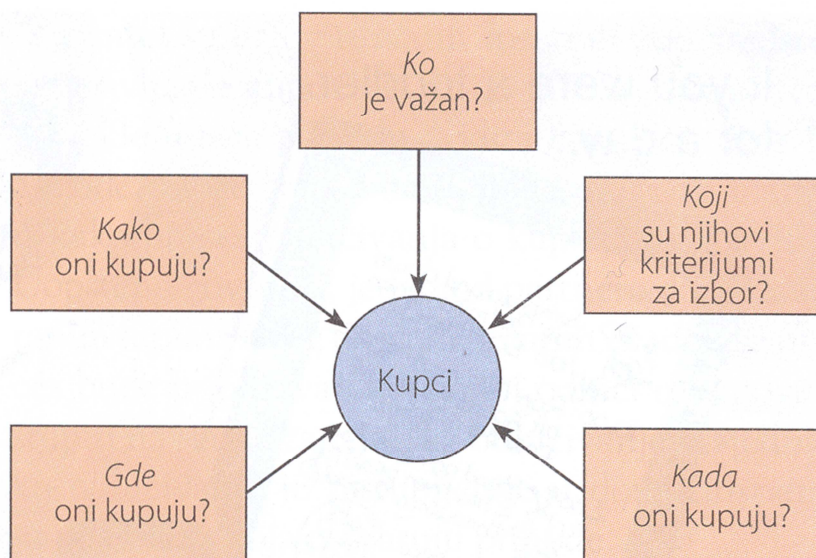
²⁶ Segić, S. (2008), *Makreting psihologija*, FPE – APERION, Banja Luka, str. 217

²⁷ Lojaničić, R. (2010), *Ponašanje potrošača*, predavanja, Beograd, str. 7

Najpre imamo *industrijsko tržište* koje se odnosi na one kompanije koje kupuju proizvode i usluge da bi proizveli drugu robu ili usluge. U industrijsku robu spadaju sirovine, komponente i kapitalna dobra, kao što su mašine za proizvodnju.

Drugo, *tržište preprodavaca* obuhvata organizacije koje kupuju proizvode ili usluge da bi ih preprodali. Kompanije koje prodaju robu putem narudžbina poštom, maloprodavci i supermarketi su primeri za preprodavce.

Najzad, tu je *tržište koje se sastoji od državnih službi koje kupuju proizvode i usluge* jer su im potrebni za obavljanje njihovih aktivnosti. Primer za to su kupovine koje obavljaju organi lokalne vlasti ili vojska.²⁸



Slika 6. Razumevanje kupaca

Izvor: Jober, D. i Fahy J. (2006, str. 61), *Osnovi marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

U procesu donošenja odluka o kupovini definisano je pet uloga:

1. *Inicijator*: osoba koja otpočinje proces razmatranja kupovine. Ova osoba može dobiti informacije koje su od pomoći u donošenju odluke.

2. *Uticajna osoba*: osoba koja pokušava da ubedi druge u grupi u to kakva treba da bude odluka. Uticajne osobe obično dobavljaju informacije i pokušavaju da drugima nametnu svoj kriterijum za izbor u procesu donošenja odluke.

3. *Donosilac odluke*: pojedinac koji ima moć i/ili finansijski autoritet da napravi konačan izbor u kupovini proizvoda.

²⁸ Jober, D. Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 61

4. *Kupac*: osoba koja sprovodi transakciju. Kupac poziva prodavca, posećuje prodavnicu, izvršava isplatu i ugovara isporuku.

5. *Potrošač*: ona osoba koja zapravo koristi proizvod.

Međutim, jedna osoba može preuzeti na sebe više uloga u procesu donošenja odluke.

2.5. Donošenje odluke o kupovini

Uloga trgovine postaje sve značajnija. Danas trgovina upravlja tržištem, a ranije je bilo obrnuto. Trgovinska preduzeća se usmeravaju na proizvode i njihov asortiman, formiraju paket ponude, vrše promociju (propaganda potiče od latinske reči "propagare" što znači širenje, rasprostiranje). Bez trgovine bi proizvođač morao da smanjuje proizvodni kapital i vreme proizvodnog rada, a trgovinu bi obavljali manje kvalitetno i efikasno, sa većim troškovima i sa smanjenjem koeficijenta obrta sredstava i ukupne konkurentnosti proizvodnje. Može i proizvođač da se bavi trgovinom, ali je pitanje ekonomske isplativosti. Proizvođač trgovinu obavlja direktno, a trgovina posreduje između proizvođača i potrošača. Jedino je oprema specifična, pa nju najčešće direktno prodaju sami proizvođači.²⁹

Utvrđeno je opšte pravilo, a koje se sastoji od činjenice da pozitivna motivacija usmerava potrošača na konkretno ponašanje, tj. aktivnost kupovine određenog proizvoda, određene marke proizvoda od određenog proizvođača u određenoj prodavnici i po određenoj ceni i uslovima plaćanja i obrnuto, da negativna motivacija odbija potrošača od aktivnosti kupovine.

Pozitivna motivacija potrošača je za preduzeće (ali i za konkurenciju) povoljno stanje. Međutim, u takvoj situaciji, potrošač je pod pritiskom različitih ponuda, a nalazi se, na primer, u ograničenju vremena i nedostatku podataka i informacija, odnosno u ograničenju novčanih sredstava da podmiri potrebu, ukloni želje, reši nastali problem i ostvari cilj razrešenja nastalog konflikta na osnovu kupovine satisfakcije.

Potrošač se nalazi u stanju motivacionog konflikta, koji se razrešava potrošačevom analizom pozitivnih i negativnih strana ponude proizvoda na tržištu (i najčešće odabire proizvod s pozitivnim karakteristikama ili atributima). Drugi konflikt se odnosi

²⁹ Unković, M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 43

na izbor marke proizvoda i dobavljača, koji se rešava potrošačevom lojalnošću. Treći i najteži konflikt je kad se potrošač nalazi u situaciji da bira između dva ista rešenja sa pozitivnim ili negativnim konotacijama proizvoda, marke proizvoda ili dobavljača, dakle, onda kad potrošač nema ranijeg iskustva o kupovinama, anije lojalan određenoj marki, dobavljaču ili je neinformisan.³⁰

Osnovna ponašanja potrošača i rešenje motivacijskog konflikta zadovoljava potrošač motivacionim ciklusom ponašanja, tj. uspostavljanjem hijerarhije ciljeva u dugotajnoj potrošačevoj memoriji, u okviru koje pozitivna motivacija, na primer, može pre-rasti u negativnu motivaciju, koja odvraća potrošača od kupovine i preduzetnički vođeno društvo (ali i konkurencija) u tom slučaju ima velike ekonomske probleme na tržištu.

Ispitivanje ponašanja potrošača ima zadatak da objasni zašto potrošač radije kupuje jednu određenu marku određenog proizvođača u određenoj prodavnici. Najveći je broj teorijskih odgovora na to pitanje, zadavalo manje-više istovetnu grupu pitanja, kao na primer: šta kupuje, gde kupuje, kada kupuje, ko kupuje, ko upotrebljava, kako kupuje i zašto kupuje.

Neplaniranje kupovine su posledica efektivnog osećaja ili emocionalnog ponašanja potrošača a karakteristična su po tome što nisu bazirane na realno procenjenim potrebama s ozbirom da se odvijaju u raspoloženju nade i pod snažnim nagonom želje i očekivanja tako da se potrošačevo ponašanje odvija po sledećim akcijama i reakcijama: raspoloženje, želja i očekivanja.

Brojna su pitanja na koja se kod istraživanja ponašanja potrošača u kupovini traže odgovori. Međutim, suština problema nije u spoznaji svih odgovora, budući da bi se u tom slučaju radilo o vrlo opsežnom ispitivanju potrošača za koje u većini savremenih preduzeća nema dovoljno kadrova, a niti finansijskih sredstava, pa se u tom slučaju radi o sposobnosti istraživača da pronade ključna pitanja na koja treba da se dođe do odgovora. Prema tome, puno je otvorenih, tkzv. ličnih pitanja o ponašanju potrošača u kupovini a na koja se kod ispitivanja potrošača traže što precizniji odgovori.

Istraživanje ponašanja potrošača fokusira se na *tri glavna tipa odluke o kupovini*.³¹

1. Koji proizvod kupiti sa raspoloživim sredstvima;

³⁰ Galogoža, M.(2001), *Marketing psihologija*, MM College, Novi Sad, str. 19

³¹ Maričić B. (2002), *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd, str. 126

2. Koju marku izabrati među konkurentskim proizvodima;

3. Od koga i gde kupiti proizvod.

Konkretan proces odlučivanja potrošača zavidi od tipa kupovine. Neka potrošači reaguju brzo, impulsivno da čak nisu ni svesni obavljene kupovine. U drugim slučajevima potrebno je da potrošač prođe kroz sve faze procesa odlučivanja da bi izabrao marku proizvoda. Postoje kupovine kada potrošač naglasak stavlja samo na neke faze procesa odlučivanja, kao na primer pribavljanje potrebnih informacija. To sve govori u prilog činjenici da je za razne tipove kupovina neophodno različito vreme i napor (razmišljanje) potrošača da bi se odlučio između raspoloživih alternativa. Upravo složenost ponašanja potrošača, rezultat je vrste procesa odlučivanja i tipova kupovine.

Osnovne tri vrste procesa odlučivanja potrošača ili nivoa rešavanja problema odnose se na:

1. *Produženi (ekstenzivni) proces odlučivanja* – podrazumeva da potrošač prolazi kroz sve faze procesa odlučivanja pre nego što izabere konkretan proizvod. Koristi se u situaciji kada je potreba nova za potrošača i kada se radi o skupim i složenim proizvodima. Potrošač nema utvrđene kriterijume za procenu alternativa. Kupovine uključuju visok stepen rizika i neizvesnosti. Zahteva dosta vremena i napora u pribavljanju informacija i proceni alternativa.

2. *Ograničeni (limitirani) proces odlučivanja* – potrošač već poseduje određeno iskustvo sa odgovarajućim proizvodom. Potrošač prolazi kroz sve faze procesa odlučivanja, ali se u njima dugo ne zadržava. Vremenski je kraće od produženog procesa odlučivanja i traži manje napora od potrošača. Ovoj kategoriji pripadaju proizvodi koje potrošač kupuje povremeno ili retko. Rizik kupovine je umeren, a brzina odlučivanja najviše zavisi od prethodnog iskustva.

3. *Rutinski ili način kupovine po navici* – potrošač preskače pojedine faze u procesu odlučivanja. On nije aktivan u traženju informacija nego ih prima pasivno. Uglavnom ne koristi spoljne ili dopunske izvore informacija, ne želi da gubi vreme u kupovini i pretežno se odlučuje za istu marku proizvoda. Ovoj kategoriji pripadaju proizvodi koje potrošači kupuju redovno, proizvodi sa niskim cenama i skoro da su bez rizika. Pri tome se *potrošači različito ponašaju što je uslovljeno karakteristikama ličnosti, karakteristikama proizvoda i specifičnošću konkretne situacije* (slika 7.).

Karakteristike ličnosti

**Karakteristike proizvoda
Marketing strategije i odluke
PONAŠANJE POTROŠAČA**

Karakteristike situacije

Slika 7. *Uticaji karakteristika ličnosti, proizvoda i situacije na ponašanje potrošača*

Izvor: Ristić, Ž. (2008, str. 71), *Ponašanje potrošača*, Fakultet za poslovne studije, Banja Luka.

Uvek je potrebna i prava prezentacija budućeg isporučiooca kako bi se znalo za njega i njegov proizvod (uslugu). Da se u dužem periodu poslovanja, vide njegove reference (good will), da je solventan i likvidan, da nije prezadužen, da radi kvalitetno, da je uredno ispunjavao sve obaveze iz prethodnog ugovora, da ima skladišta rezervnih delova, da je uredno servisirao isporučenu opremu i objekte, da pokazuje stalan interes kako rade objekti i oprema koju je on isporučio, da je održavao rokove isporuke, da ima sve kvalitetne faktore proizvodnje koji garantuju kontinuiranu solidnost isporuka. A, svetu se potrebno/trajno predstavljati, knjigama, studijama, brošurama, video bilmovima, filmovima, preko radija, TV-a, Interneta i sl. Jaka, kvalitetna i istinita (objektivna) propaganda uvek je saveznik dobre izvozne konkurentnosti.³²

³² Unković, M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 219

III SUŠTINA I ZNAČAJ KONKURENTNOSTI

Stvaranje i očuvanje konkurentne prednosti je suština konkurentskih strategija u savremenoj privredi. Naime, posebna kompetentnost koja omogućava superiornost u odnosu na ostala preduzeća u poslovnom području je logična preokupacija svih konkurentno orijentisanih preduzeća.³³

Da bi dobro osmislile i implementirale najbolju moguću strategiju pozicioniranja brenda, kompanije moraju pomno da prate svoje konkurente.³⁴

3.1. Pojam i faktori konkurentnosti

U makroekonomskoj teorijskoj misli postoje dva shvatanja pojma konkurentnosti: *tradicionalno i savremeno shvatanje*.

Tradicionalno se konkurentnost shvata kao nacionalno učešće na svetskom tržištu ili svetskoj trgovini. Posledično, to čini konkurentnost igrom sa nultim rezultatom, odnosno jedna zemlja može da poveća ili poboljša svoju konkurentnost jedino na račun druge zemlje. Radi ostvarivanja ovog cilja i povećanja izvoza, cena lokalne radne snage se održava na veoma niskom nivou i vrši se devalvacija nacionalne valute. Međutim, ovakvo shvatanje konkurentnosti je u potpunosti u suprotnosti sa nacionalnim ekonomskim progresom i visokim životnim standardom. Jeftina radna snaga samo ukazuje na nedostatak konkurentnosti i koči privredni razvoj. Devalvacijom nacionalne valute kompletna nacija plaća svojevrstan porez prodajom svojih nacionalnih proizvoda i usluga po niskim cenama, a kupovinom proizvoda i usluga po većim cenama na svetskom tržištu.

Savremeno shvatanje koncepta konkurentnosti podrazumeva nalaženje odgovora na pitanje: šta je izvor odnosno šta je u osnovi nacionalnog prosperiteta i životnog standarda? Nacionalni životni standard je rezultat produktivnosti date privrede, merene vrednošću dobara i usluga proizvedenih po jedinici ukupnih resursa kojima jedna ekonomija raspolaže (humani kapital, finansijski kapital, prirodni resursi). Prema tome,

³³ Milisavljević, M., (2000), *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet Beograd, str. 67

³⁴ Kotler, M., Keller, K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd, str.342

produktivnost zavisi kako od vrednosti proizvedenih nacionalnih proizvoda i usluga, izraženih tržišnim cenama, tako i od efikasnosti njihove proizvodnje.³⁵

Konkurentnost zasnovana na produktivnosti je u saglasnosti sa ekonomskim razvojem i visokim životnim standardom stanovništva što podrazumeva adekvatno plaćenu radnu snagu, jaku nacionalnu valutu, visoke prinose na kapital, itd.

Produktivnost, s toga treba da bude pravi cilj svake privrede, a ne izvoz sam po sebi. Samo povećanje izvoza proizvoda i usluga koji mogu efikasno da budu proizvedeni i plasirani, ima efekta na povećanje nacionalne produktivnosti.

Konkurentnost nije izolovan fenomen, već interdisciplinarna pojava koja povezuje poslovnu strategiju, makroekonomsku politiku, pravnu i regulatornu reformu, obrazovanje, politiku konkurentnosti i mnoštvo ostalih ekonomskih, poslovnih i društvenih faktora na stvaranju jedinstvenog strategijskog plana u cilju stvaranja veće dodatne vrednosti.³⁶

Kao relativno kompleksan pokazatelj (izraz) uspešnosti poslovanja *konkurentnost zavisi od niza faktora*. Svi ovi činioci mogu se klasifikovati u spoljne i unutrašnje faktore konkurentnosti.

Spoljni faktori konkurentnosti su: makroekonomsko upravljanje (ekonomska politika), infrastruktura, pravno okruženje i regulacija, javni sektor i državna uprava (administracija), obrazovanje, porezi i doprinosi, finansijski sistem, posebne mere podrške preduzećima i sl.

Unutrašnji faktori konkurentnosti su: upravljačke sposobnosti, ljudski i drugi resursi, produktivnost, profitabilnost, inovativnost, kvalitet i sl.

Već na prvi pogled jasno je da su mnogi od navedenih faktora konkurentnosti, i to ne samo eksterni, pod neposrednom kontrolom vlada. Recept konkurentnosti je povećanje kvaliteta proizvoda prilagođenog svetskim standardima, produktivnosti i ekonomičnosti, organizacija istupanja na tržištu, marketing i znanje kao faktor uspeha.

Analizirajući **dinamiku konkurencije** na međunarodnim tržištima, razlikujemo tri konkurentne situacije:

³⁵ Rosić, I., Veselinović, P., (2006), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, str. 264

³⁶ Isto, str. 265

- a) novo industrijalizovane zemlje se fokusiraju na niskim troškovima radne snage, podršci vlade i standardnim zrelim tehnologijama,
- b) uspešne industrijalizovane zemlje se oslanjaju na složen proces proizvodnje radi poboljšanja kvaliteta i smanjenja troškova i
- c) visoko tehnološke su obično zemlje koje se koncentrišu na istraživanje i razvoj da bi postigle poboljšanje proizvoda i konkurentnosti.

3.2. Makro i mikro konkurentnost

Postoji makro i mikro konkurentnost. Makrokonkurentnost je konkurentnost privrede na nivou cele države, a mikro konkurentnost je konkurentnost na nivou preduzeća.³⁷

Makro konkurentnost predstavlja sposobnost zemlje da nacionalne resurse specijalizuje u pravcu rasta realnog dohotka i standarda stanovništva, te pozitivnog salda tekućeg platnog bilansa, sve na bazi transparentne i efikasne nacionalne makro-ekonomske politike.

Mikro konkurentnost je sposobnost određene kompanije da učestvuje i pobeđuje u svetskoj ponudi konkretnog proizvoda (usluge).

Makro konkurentnost zasniva se na globalnoj efikasnosti nacionalne privrede, fleksibilnosti proizvodnje, načinu upotrebe tehnologije i investicija, produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti proizvodnje (koliko se uspešno koriste rad, kapital i znanje). Mikro konkurentnost zasniva se na sposobnosti preduzeća da pobedi ponudom na određenom međunarodnom tržištu, savlađujući svu važeću konkurenciju.

U teoriji spoljne trgovine sve se više koristi termin *integralna konkurentnost*, gde borbu na svetskom tržištu vode uspešna preduzeća i njihove banke, a pomaže im njihova efikasno organizovana država. Pored cena, u teoriji i praksi konkurentnosti, uvodi se niz tzv. necenovnih faktora konkurentnosti, kao što su kvalitet, asortiman, preferencijali potrošača, način plaćanja i kreditiranja, rokovi isporuka, servisiranje, mogućnost kontra kupovine od strane isporučilaca i uopšte pomoć razvoju zemlje kupca, kao i savremeni marketing i menadžment.³⁸

³⁷ Unković, M., (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 208

³⁸ Isto

Na sektoru privrede je da, uz konzistentnu i transparentnu makroekonomsku politiku (politiku vlade), stvori ambijent za konkurentnost, kao ekonomsko takmičenje, da proizvodi proizvode visoke tehnologije, koje svetsko tržište prihvata.

3.3. Analiza konkurentnosti nacionalne privrede

Nacionalni prosperitet se ne nasleđuje nego stvara. Međutim, njega ne stvaraju prirodno bogatstvo, radna snaga, kamatne stope ili vrednost nacionalne valute – kako to tvrde klasični ekonomisti. Konkurentnost nacije zavisi od sposobnosti njene privrede da se inovira i unapređuje.³⁹

Detaljniju ***analizu konkurentne prednosti nacionalne privrede*** dao je poznati teoretičar Porter:⁴⁰

Prvo, u svojoj analizi konkurentnih prednosti nacije on odbacuje statički prilaz faktorima proizvodnje, ističući u prvi plan dinamički karakter konkurencije i njene zahteve usmerene na poboljšavanje kvaliteta postojećih faktora ili čak na stvaranje novih, do tog perioda nepoznatih proizvodnih faktora sa konkurentnim preimućstvima.

Drugo, istraživanja konkurentnih prednosti, pojedinih nacionalnih ekonomija u toku više decenija, idu u prilog potvrdi stava po kome određene proizvodne oblasti mogu pokrenuti osnovni mehanizam povećanja konkurentnosti pojedinih nacionalnih ekonomija na globalnom nivou. Pri tome, po Porterovom mišljenju, važno je razumeti *zbog čega pojedine zemlje mogu (ili ne mogu) biti konkurentne na međunarodnom tržištu*, posebno u granama i oblastima proizvodnje složenih i visoko tehnoloških proizvoda.

Treće, Porter nastoji da odgovori na pitanje zašto data nacionalna sredina, gde se koncipira strategija, proizvodnja i tehnologija, gde se obrazuje kvalifikovana radna snaga i oblikuje poslovna i radna etika, odnosno gde se profilira najširi ambijent ispoljavanja konkurentnih prednosti pojedinih proizvodnih grana i oblasti, u nekoj prilici predstavlja vrlo podsticajni faktor stvaranju konkurentnih prednosti na međunarodnom nivou, a u drugom vet to nije slučaj. Pri tome, Porter posmatra konkurentne pozicije pojedinih preduzeća, budući da se jedino preduzeća javljaju kao direktni nosioci među-

³⁹ Porter, M., (2000), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd, str. 159

⁴⁰ Porter, M, E., (1985), *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, str. 117

narodne proizvodnje i trgovine a zatim na osnovu zaključaka, koji važe za karakter ponašanja pojedinih preduzeća, on izvodi stavove karakteristične za funkcionisanje pojedinih privreda.

Četvrto, pojedine zemlje postižu zapažene proboje na međunarodnom tržištu, ne jednostavno na temelju ostvarenog tehnološkog i komercijalnog uspeha u određenim granama, već po pravilu na bazi postignutih proizvodnih i komercijalnih rezultata u grupi uzajamno povezanih sektora proizvodnje. Strukturu privrede čine grupacije proizvodnih oblasti, koje u konačnom skor u obezbeđuju konkurentu sposobnost pojedinih nacionalnih privreda.

Peto, pojam konkurentne prednosti je krajnje dinamičnog karaktera. Dinamizam predstavlja i najvažniju metodološku osobenost Porterovog prilaza istraživanju globalnih konkurentnih prednosti određenih nacija.

Osnovne determinante konkurentne sposobnosti pojedinih zemalja, su sledeće:

a) uslovi vezani za *faktore proizvodnje*, a koji određuju intenzitet i oblike konkurentne borbe u pojedinim oblastima privređivanja (kapital, nivo tehnologije, infrastruktura, kvalifikacija kadrova, informacija i dr.)

b) uslovi vezani za *unutrašnju tražnju* dobara datih proizvodnih oblasti;

c) prisutnost u zemlji *industrija koje podržavaju proizvodnju konkurentnih proizvoda* ili su u najtešnjoj vezi sa ovom proizvodnjom (prateće industrije);

d) *strategija i struktura firme, a takođe i karakter konkurencije* između pojedinih preduzeća.⁴¹

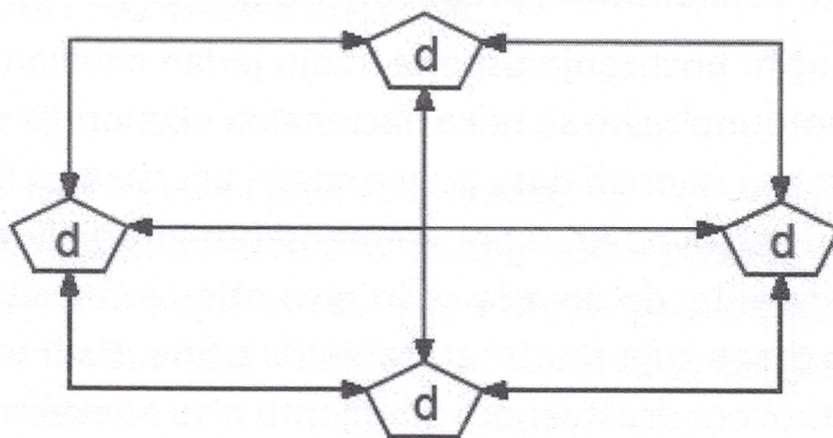
Četiri ključne determinante nacionalne konkurentne prednosti međusobno povezane formiraju sistem nacionalni „dijamant“. Budući da su sve determinante, odnosno podsistemi nacionalnog dijamanta u direktnoj međusobnoj vezi, proizilazi da je najpovoljniji onaj nacionalni dijamant kod koga je ukupan efekat delovanja svih podistema najizraženiji.⁴²

U koncepciji Portera, međutim, ***maksimum dijamanta*** podrazumeva postojanje još dva uslova, čiji je uticaj od bitnog značaja u procesu oblikovanja međunarodnih komparativnih prednosti. To su: ***uloga državne politike i značaj slučajnih okolnosti***.

⁴¹ Veselinović, P., (2009), *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 276

⁴² Isto, str. 277

Uloga države se uvek svodi na pomoćnu funkciju i njeni su zadaci u osnovi orijentacionog, stimulirajućeg, koordinacionog i podržavajućeg karaktera. Državna politika neće nikada biti uspešna, mišljenja je ovaj autor, ukoliko se ona javlja kao jedini generator konkurentnih prednosti pojedinih nacija. Ona će biti uspešna jedino kada postoje druge pretpostavke za stvaranje konkurentnih prednosti nacija i gde državna politika samo pojačava njihovo delovanje. Sa poslednjim teško je ne složiti se, premda pitanje kvantitativne ocene dometa državne inovacione politike, na ubrzanje stope privrednog rasta pojedinih zemalja, nije do kraja u ekonomskoj teoriji precizirano ni do današnjih dana.



Slika 8. Porterov dijamant nacionalne konkurentnosti

Izvor: Porter, M, E., *Konkurentna prednost*, Asee Books, Novi Sad, 1995.

Što se tiče **uloge slučajnih događaja** gde se ubrajaju: neočekivana otkrića, tehnološki prodori, značajna kolebanja cena (nafta, na primer), velika kolebanja na svetskim finansijskim tržištima, koje se ogledaju u izraženim variranjima visina kamatnih stopa, zatim neočekivani politički događaji, rat i prirodne katastrofe. Evidentno je da ti događaji mogu da poljuljaju pozicije jedne zemlje i da, suprotno, stvore povoljnije uslove za dolaženje do određenih konkurentnih prednosti drugih nacija.

3.4. Rang međunarodne konkurentnosti

Mikro ili makro konkurentnost je rezultat složenih i brojnih činilaca koji deluju sinhrono i to na različitim nivoima ekonomske organizacije. Nije moguće trajno uvećati konkurentsku sposobnost, a da se prethodno ti činioci ne postave u pravilan raspored i ne prevedu u regularno funkcionisanje. O *složenosti faktora međunarodne kon-*

kurentnosti govore rezultati istraživanja IMD iz Lozane koje objavljuje *World Competitiveness Yearbook*.⁴³

Faktori koji doprinose neposredno ili posredno povećanju konkurentnosti mogu se svrstati u četiri velike grupe.

1. Ekonomski uslovi: 1) konkurencija koja se temelji na tržišnim principima poboljšava privredne uslove zemlje; 2) što ima više konkurencije u domaćem prostoru, više će preduzeća biti konkurentna na inostranom tržištu; 3) otvorenost prema međunarodnim tokovima povećava ekonomske potencijale zemlje; 4) međunarodne investicije uvećavaju efikasnost alokacije privrednih resursa; 5) konkurentnost izvoza je povezana sa razvojnom orijentacijom zemlje.

2. Efikasnost vlade: 1) državna intervencija u privrednim aktivnostima treba da bude minimalna i odvojena od stvaranja konkurentskih uslova za poslovanje preduzeća; 2) država treba da obezbedi makroekonomske i socijalne uslove koji će biti transparentni i na taj način smanji spoljne rizike za preduzeća; 3) država valja da bude fleksibilna u sprovođenju ekonomske politike u uslovima čestih promena međunarodnih okolnosti; 4) država treba da obezbedi adekvatne obrazovne uslove i da razvija preduzeća zasnovana na znanju.

3. Efikasnost privrede: 1) ključna pretpostavka uspešnog menadžmenta je sposobnost da se prilagođava spoljnim okolnostima i na taj način uvećava konkurentnost izvoznika; 2) raspoloživa finansijska sredstva olakšavaju aktivnosti koje doprinose stvaranju nove vrednosti; 3) razvijeni finansijski sektor podržava međunarodnu konkurentnost zemlje; 4) održavanje visokog životnog standarda pretpostavlja integraciju u međunarodnu privredu; 5) obrazovana radna snaga povećava konkurentsku sposobnost zemlje; 6) stavovi zaposlenih utiču na konkurentnost privrede.

4. Infrastruktura: 1) razvijena infrastruktura podržava dinamičnu ekonomsku aktivnost; 2) razvijena infrastruktura uključuje efikasnu informacijsku tehnologiju i efikasnu zaštitu okoline; 3) komparativnu prednost je moguće izgraditi na efikasnoj i inovativnoj upotrebi postojećih tehnologija; 4) investicije u fundamentalna istraživanja i inovacije ostvaruju nova znanja od ključne važnosti za zemlju koja se nalazi na razvijenijem delu privredne lestvice; 5) dugoročne investicije u istraživanja i razvoj (R&D) će povećati konkurentnost preduzeća.

⁴³ www.nbs.com, *Konkurentnost privrede Srbije*, Preuzeto 12.12.2012.

World Economic Forum objavljuje »The Global Competitiveness Report« koji analizira konkurentnost sa dva stanovišta.⁴⁴

Prvo se koncentriše na *razvojnu komponentu*, a meri ga **Indeks konkurentnosti privrednog rasta (Growth Competitiveness Index, GCI)**. Taj indeks uzima u obzir nivo per capita dohotka, pretpostavljajući da on zavisi od količine proizvodnog kapitala po zaposlenom (kapitalna intenzivnost privrede) i da tehnološka razvijenost determiniše prosečnu produktivnost raspoloživog proizvodnog fonda. Sa fiksnim delom dohotka koji se ne upućuje tekućoj potrošnji, nego se štedi, privredni rast zavisi od dve osnovne komponente: od tehnoloških promena i od »produbljivanja« produkcionog kapitala, tj. uvođenja nove, savremenije opreme i infrastrukture.

Proizvodni potencijal jedne privrede obuhvata ne samo akumulirani kapital u obliku fizičke infrastrukture, mašina, opreme, već i nivo opšteg i specijalizovanog znanja, tehnološke i radne discipline zaposlenih, menadžerskih sposobnosti rukovodilaca i tzv. socijalnog kapitala. Pored toga, smatra se da kapitalski fond obuhvata i mrežu pravnih institucija i regulatornu praksu organizacije preduzeća, činioci koji doprinose ubrzanju privrednog rasta nisu isključivo investicije, odnosno stopa štednje jedne privrede, nego i grupa javnih i privatnih institucija koje podržavaju procese inovacija, širenje novih ideja i preuzimanje iskustava inostranih preduzeća te njihovo ugrađivanje u domaću privredu.

Drugi pokazatelj konkurentnosti je Indeks mikroekonomske konkurentnosti (Microeconomic Competitiveness Index, MICI), sačinjen od mikro-ekonomskih indikatora kojima se mere institucije, tržišne strukture i potezi ekonomske politike koje manje ili više podržavaju prosperitet privrede. Ovaj indeks se, u stvari, odnosi na raspoloživi proizvodni potencijal zemlje i intenzitet njegove upotrebe. Oba indeksa zajedno odražavaju činioce i okolnosti koje utiču na veličinu per capita dohotka i onih koje doprinose njegovom rastu. *Indeks konkurentnog rasta (GCI) je sazdan od tri široke grupe varijabla* koje neposredno uslovljavaju privredni rast na srednji i na dugi rok. To su: *tehnologija, javne institucije i makroekonomski okvir*. Zemlje mogu doseći visoki standard i bez tehnološkog razvoja (na primer, preko više stope akumulacije kapitala) ali neće biti u stanju da zadrže kontinuirano visok privredni rast. Institucije su značajne jer obezbeđuju poštovanje svojinskih prava, ispunjavanje ugovornih i drugih pravnih oba-

⁴⁴ www.nbs.com, *Konkurentnost privrede Srbije*, Preuzeto 12.12.2012.

veza te brinu o regularnosti na području javne potrošnje i budžetskih obaveza. Monetarna i fiskalna politika sačinjavaju makroekonomski okvir od ključnog značaja u održavanju kratkoročne i srednjoročne privredne dinamike i pretpostavki za dugoročni privredni razvoj.

Prema izveštaju **Svetskog ekonomskog foruma za 2012. godinu Srbija je rangirana na 95. poziciji** na listi koja obuhvata 144 zemlje sa zabeleženom vrednošću Indeksa globalne konkurentnosti (IGK) od 3,87. U odnosu na prethodnu godinu vrednost IGK za Srbiju je gotovo zanemarljivo opala za 0,01, što nije dovelo do pomeranja ranga Srbije.

Tabela 1. Indeks globalne konkurentnosti (2007-2012)

	Albanija	BIH	Hrvatska	Grčka	Mađarska	Makedonija	Crna Gora	Rumunija	Srbija	Slovačka	Slovenija
2007	3,48	3,55	4,20	4,08	4,35	3,73	3,91	3,97	3,78	4,45	4,48
2008	3,55	3,56	4,22	4,11	4,22	3,87	4,11	4,10	3,90	4,40	4,50
2009	3,72	3,53	4,03	4,04	4,22	3,95	4,16	4,11	3,77	4,31	4,55
2010	3,94	3,70	4,04	3,99	4,33	4,02	4,36	4,16	3,84	4,25	4,42
2011	4,06	3,83	4,08	3,92	4,36	4,05	4,27	4,08	3,88	4,19	4,30
2012	3,91	3,93	4,04	3,86	4,30	4,04	4,14	4,07	3,87	4,14	4,34

Izvor: WEF (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012)

Teorijska vrednost IGK kreće se u intervalu od 1 do 7. Istorijski posmatrano najveću vrednost IGK od 3,90 Srbija je ostvarila uoči prvog talasa krize 2008. godine, da bi već naredne, 2009. godine vrednost IGK primetno opala na 3,77.

Naredna tabela i prateći radijalni grafikon prikazuju strukturu IGK, po nosećim stubovima konkurentnosti za dve susedne godine (2011. i 2012.).

Tabela 2. Vrednost IGK po stubovima konkurentnosti (2011-2012)

	2011	2012
1. Institucije	3,15	3,16
2. Infrastruktura	3,67	3,78
3. Makroekonomsko okruženje	4,18	3,91
4. Zdravstvo i osnovno obrazovanje	5,82	5,73
5. Visoko obrazovanje i obuka	3,98	3,97
6. Efikasnost tržišta dobara	3,49	3,57
7. Efikasnost tržišta rada	3,94	4,04
8. Sofisticiranost finansijskog tržišta	3,74	3,68
9. Tehnološka osposobljenost	3,63	4,10
10. Veličina tržišta	3,61	3,64
11. Sofisticiranost poslovanja	3,08	3,11
12. Inovacije	2,90	2,81

Izvor: WEF (2011, 2012)

3.5. Merenje konkurentnosti spoljne trgovine

Plasman robe na inostranom tržištu, sve se više susreće sa zaoštrenom konkurencijom, pa je njoj potrebno prilagoditi standarde poslovanja privrednih subjekata u pojedinim zemljama.

Da bi bila prihvaćena od strane inostranih kupaca, domaća ponuda na spoljnim tržištima mora biti konkurenta u odnosu na ponude drugih proizvođača. Konkurentnost u spoljnoj trgovini je sposobnost prodavca (izvoznika) da osvaja spoljna tržišta, da se sa povoljnim uslovima proizvodnje i prođe nametnu zahtevima stranih kupaca (potrošača-korisnika) i da ih pridobije za kupovinu svojih, umesto proizvoda drugih ponuđača – konkurenata.

Svaka privreda, da bi bila konkurenta, mora se stalno razvijati pod uticajem kriterijuma svetskog privređivanja i poslovanja i biti osposobljena da odgovori sve većim i težim uslovima svetskog tržišta. Da bi se u takvim uslovima ostvarivali veći izvozni rezultati, trajnije se moraju održavati povoljna privredna kretanja u zemlji, faktori proizvodnje vrednosti prema njihovoj raspoloživosti, povećati proizvodnju i smanjivati sve vidove potrošnje (štednja) i inflacije, a strategiju izvoza graditi na porastu produktivnosti, štednji, novoj tehnologiji i ostalim faktorima konkurentnosti.⁴⁵

Praksa pokazuje da može da trajno egzistira i napreduje samo ona privreda i društvo koji umeju da proizvode ono što je današnjem izbirljivom svetu potrebno i koje je sposobno da više prodaje nego što kupuje.

Merenje konkurentnosti spoljne trgovine, kao i sama konkurentnost, je različito za makro i za mikro konkurentnost, odnosno za konkurentnost na nivou države i konkurentnost na nivou preduzeća.

Današnje globalno poslovno okruženje zahteva od menadžera da razvije sposobnosti za uspešno komuniciranje u novim i različitim sredinama. Razumevanje razlika među nacionalnim kulturama zemalja sa kojima se posluje postalo je kritično u globalnom menadžmentu.⁴⁶

⁴⁵ Unković, M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 221.

⁴⁶ Dobrijević, G. (2010) "Poslovno komuniciranje u globalnom okruženju, "Singidunum revija", Vol.6, No. 2.

IV MENADŽMENT ODNOSA SA KUPCIMA (CRM)

Menadžment odnosa sa kupcima (*Customer Relationship Management* - CRM) kao koncept javio se sredinom 1990-tih godina. Označava, u suštini, strategiju koja se koristi da bi se na taj naučilo što više o potrebama i ponašanju kupaca i da bi se na taj način razvili što jači odnosi sa njima sa ciljem povećanja njihove lojalnosti i maksimiziranja organizacionog profita.⁴⁷

Sve više kompanija danas pomera svoje težište sa marketinga transakcija na marketing odnosa. Ovaj pristup se bazira na pretpostavci da je potrebno prepoznati važne račune i njima posvetiti kontinuiranu pažnju. Uopšteno govoreći, kompanije su ustanovile da zarađuju veći prinos od resursa investiranih u zadržavanje klijenata, nego od novca utrošenog na privlačenje nove klijentele. One shvataju koristi od mogućnosti za unakrsnu prodaju sa tekućim klijentima.⁴⁸

4.1. Karakteristike bliskog odnosa sa potrošačima

Za razliku od anonimnog masovnog tržišta orijentisanog na proizvod, tržište orijentisano na potrošača karakterišu bliski odnosi između potrošača i preduzeća, koji se mogu opisati na sledeći način:

I preduzeće i potrošači imaju zajedničke koristi od odnosa.

Odnosi su iterativni u svojoj prirodi, izvršavanje poslovnih transakcija postaje sve lakše, nakon svake prethodne transakcije.

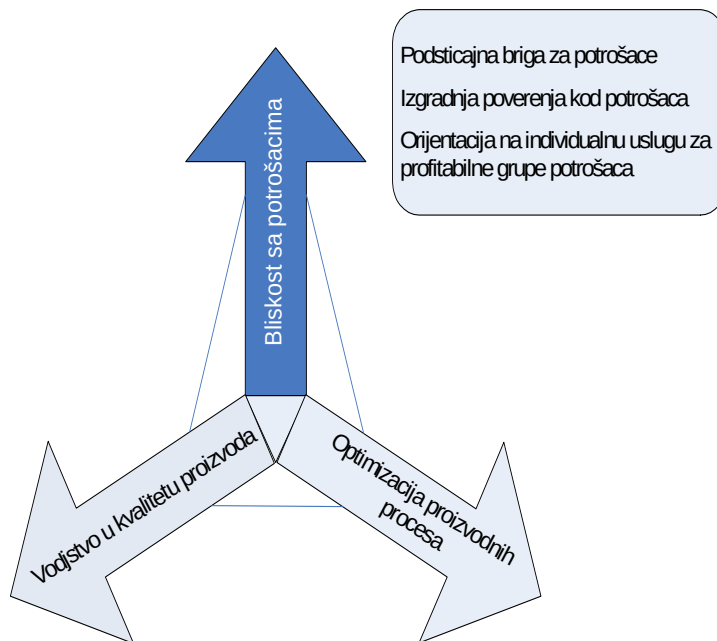
Odnosi oslobođeni problema stvaraju atmosferu međusobnog poverenja, u tom smislu raste volja za otkrivanjem ličnih i osetljivih informacija, na ovaj način preduzeće postaje savetnik kome potrošač veruje.

Preduzeća koja na prvo mesto stavljaju bliskost sa potrošačima se trude da svojim potrošačima na najbolji mogući način obezbede tačno one proizvode i usluge koje oni zahtevaju u okviru ponude koja je samo njima prilagođena. Preduslov za uvođenje ovakvog nivoa bliskosti sa potrošačima je postojanje organizacione kulture koja svakog potrošača tretira na poseban način, u skladu sa njegovim individualnim potrebama i po-

⁴⁷ Mašić, B., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 502

⁴⁸ Klasens, R., (2007), *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 125

sebnostima, i zainteresovana je za iznalaženje specifičnih, a ne opštih rešenja. Ova vrsta organizacione kulture se trudi da uspostavi dugotrajne veze sa svojim potrošačima i zasnovana je na organizacionoj strukturi u kojoj se odluke često donose od strane pojedinačnog zaposlenog, koji je u direktnom kontaktu sa potrošačem. Blizak odnos sa potrošačima ne podrazumeva da je preduzeće u obavezi da svakog od njih tretira na isti način. Ovakav pristup bi se najverovatnije pokazao kao kontraproduktivan za uspeh preduzeća. Organizacija koja svoju konkurentsku prednost bazira na bliskom odnosu sa potrošačima mora da se fokusira na velike kupce i profitabilnije klijente, kako bi postigla svoje poslovne ciljeve. CRM koncept se prvenstveno razvio kao potreba za ostvarivanjem bliskosti sa potrošačima.



Slika 9. Vođstvo na tržištu ostvareno kroz izgradnju bliskog odnosa sa potrošačima

Izvor: Brodarić, A., (2010, str. 98), *Upravljanje odnosima s korisnicima kroz CRM*, TELFOR, Beograd.

4.2. Razvoj upravljanja odnosa sa klijentima

Veština upravljanja odnosima sa klijentima je stara koliko i ljudski rod. Ipak nekada je bilo mnogo lakše raditi sa klijentima iz najmanje dva razloga: bilo ih je mnogo manje i svi su bili na manjoj teritoriji. Dakle nekom vašem pretku koji se bavio poslom bilo bi je dovoljno da se rukuje sa ljudima, zadobije poverenje i na taj način veoma lako dođe do svojih poslovnih ciljeva.

U 21. veku taj odnos se suštinski menja. Način poslovanja se proširio sa manjih teritorija na gotovo celu zemaljsku kuglu, došlo je do **pojave velikog broja konkurentskih firmi**, ljudi su u takvim uslovima postali probirljiviji. Zato i vi morate prilagoditi svoju strategiju u odnosu sa klijentima kako bi zadovoljili njihove prohteve i ispunili svoje poslovne ciljeve.⁴⁹

Internet, kompjuteri i PDA, programi za kontakt menadžment, alati za povećanje lične produktivnosti i ukupni trend za automatizacijom poslovanja dovodi do pojave nekoliko trendova koji će imati značajan uticaj na prodaju i metode prodaje.⁵⁰

CRM je složeni pristup stvaranju, održavanju i proširivanju odnosa sa klijentima i potrošačima. CRM je nova, zvučna reč i najnoviji i prilično *interesantan fenomen poslovne arene*. Suštinski navodi misli na poslovanje na globalnom nivou i predstavlja uslov opstanka na tržištu novog milenijuma.

Osnovni zadatak CRM-a je prikupljanje informacija iz svih izvora unutar organizacije (protokoli i procedure) ali i van organizacije (u vidu reakcija kupaca i konkurencije) sve u cilju pružanja jedinstvene slike o svakom pojedinačnom klijentu, u realnom vremenu. Ovo omogućava zaposlenima u preduzeću koji direktno komuniciraju sa klijentima (npr. onima u odeljenju prodaje, tehničke podrške ili marketinga) da na osnovu baze podataka o kupcu (profila kupca) donose brže ispravne odluke i tako kvalitetno usluže kupca. CRM je složen sistem kontrole odnosa između kompanije i kupca. CRM služi da kupca dovedemo u stanje zadovoljstva, fasciniranosti i oduševljenja jer je kao takav mnogo otvoreniji za nove ponude odnosno ideje.⁵¹

Kotler, otac savremenog marketinga, definišući marketing ističe „Marketing nauka i veština pronalaženja, zadržavanja i negovanja unosnih kupaca" što *koncept CRM stavlja u središte savremenog menadžmenta i marketinga*. Uspesne organizacije su vešte u pronalaženju, održanju i negovanju odnosa sa kupcima. Zahvaljujući razvojnem konceptu i u praksi primenjenom programu menadžmenta odnosa sa kupcima, organizacije svojim kupcima (klijentima) mogu da pruže izvršene usluge putem korišćenja informacija o svakom pojedinačnom kupcu (klijentu).⁵²

⁴⁹ www.preduzetnik.rs, marketing crm, Preuzeto 08.12.2012.

⁵⁰ Golijanin, D., (2009), *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 44

⁵¹ Klasens, R., (2007), *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banaka Srbije, Beograd, str. 125

⁵² Mašić B. i sar., (2007), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 498

Umesto da koriste CRM da bi transformisale svoj kompletni biznis, kompanije koje uspešno primenjuju CRM usmerile su svoje investicije ka rešavanju jasno definisanih problema unutar svoje baze odnosa sa klijentelom. Danas CRM rezultira u visoko fokusiranim projektima koji su relativno uski u svom rasponu i skromni po svojim ciljevima. Postoji, takođe, i razumevanje da visoko precizni i pravovremeni podaci nisu neophodni baš svugde.

Upravljanje odnosima sa klijentom je **poslovna strategija** kojom se obavlja selekcija i upravlja najvrednijim odnosima sa klijentom. CRM zahteva poslovnu filozofiju koja je usmerena na klijenta (klijentno-centrična) i kulturu koja podržava efektne procese marketinga, prodaje i pružanja usluga. CRM aplikacije mogu da omoguće efektno upravljanje odnosima sa klijentom, ako jedno preduzeće ima pravu vrstu liderstva, strategije i kulture.

CRM komponente su:

KUPAC (izvor profita. CRM softverima možemo uspešno razlikovati ko je realan kupac)

RELACIJA (odnos između kompanije i njenih kupaca obuhvata neprekidno dvosmerno saobraćanje i međudejstvo)

MENADŽMENT (CRM aktivnost unutar organizacije. Obuhvata stalnu promenu radne kulture i procesa. Neprekidno se skupljaju i analiziraju informacije o kupcima i pretvaraju u korporativno znanje)

Četiri fundamentalna elementa CRM su sledeći:

1. poznavanje klijenta;

2. strategija odnosa; sa nekim segmentima klijentele možda biste želeli da uspostavite trajni odnos klijent - isporučilac, gde ključni element nije samo stimulacija za transakcije, te se stoga vaš uspeh ne meri samo udelom na tržištu.

3. komunikacija; problem je da treba da održavate dijalog sa individualnim klijentima, pod uslovom da je vaša strategija da to činite, kao i pod uslovom da je klijentela bila pravilno segmentirana. Pomeranja bi trebalo da budu moguća između distribucionih kanala.

4. predlog individualne vrednosti; proizvod, usluga i cena prilagođavaju se individualnim okolnostima; organizacija mora da izgradi svoje kapacitete koji će omogućavati "kustomizaciju" (krojenje po meri klijenta), u jednom *obliku* ili nekom drugom.

4.3. CRM koncept

Menadžment odnosa sa kupcima, postaje sve više rastuća menadžment paradigma (tj. preovlađujuća opšta teorija i praksa) u savremenom poslovanju. Uglavnom se navode **tri glavna uzroka pojave koncepta**:

1. preusmeravanje fokusa sa proizvoda na kupca
2. preusmeravanje sa masovnog marketinga na marketing jedan na jedan i
3. razvoj informacione tehnologije.

Savremeni pristup CRM obuhvata ideju o integraciji kupca, o produbljivanju odnosa između kupca i organizacije, putem svih „dodirnih tačaka“, kako bi se stvorila vrednost za kupce, ostvarilo zadovoljstvo, lojalnost i kupčeva oduševljenost sa proizvodom i organizacijom u celini.

Kod uspešnih organizacija orijentisanih ka kupcima na vrhu su kupci, sledeći su zaposleni koji kontaktiraju sa kupcima, opslužuju ih i ispunjavaju njihove želje i potrebe. Ispod njih se nalaze menadžeri srednjeg nivoa čiji je zadatak da pruže podršku menadžerima i zaposlenima „prve linije“ tako da mogu da usluže što kvalitetnije kupce. Na dnu je top menadžment koji vodi računa o celini razvoja organizacije i daje podršku menadžerima srednjeg nivoa. Na slici dodati su kupci sa obe strane da bi se ukazalo da menadžeri na svim nivoima moraju da se uključe u upoznavanje kupaca i izgradnju vrednosti za njih.

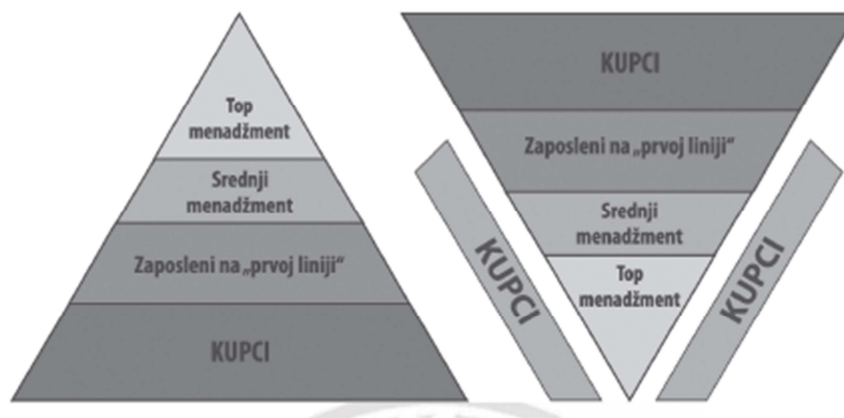
Neka istraživanja ukazuju na odnose sa kupcima kao *značajan intelektualni kapital organizacije i njihov uticaj na poslovni rezultat*:⁵³

1. Pridobijanje novih kupaca može koštati pet puta više od troškova satisfakcije i zadržavanja postojećih. Potrebno je uložiti mnogo napora da se zadovoljni kupci nagovore da napuste svoje dobavljače.
2. U proseku kompanija svake godine izgubi 10% kupaca.
3. Ako se stopa odliva kupaca smanji za 5%. Profit se može povećati od 25% do 85%, u zavisnosti od grane.
4. Stopa profita od kupca pokazuje tendenciju rasta tokom života zadržanog kupca.

⁵³ Mašić B. et. al., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 503.

Prednjem treba dodati i **Pareto princip „20/80“**, po kome 20% kupaca generiše 80% prihoda neke organizacije, ili 20% kupaca generira 80% dobiti.

Za razliku od malih prodavnica, u kojima se detaljno poznaju kupci i njihove navike, veliki prodajni lanci sa velikim prometom ne mogu ostvariti ovakvu interakciju. Zato oni u pomoć mogu dozvati napredne tehnologije. Kod njih se CRM, pored obaveznog osmeha i ljubaznosti zaposlenih, zasniva na ogromnoj količini prikupljenih „sirovih“ podataka. Gotovo svi ovi **prodajni lanci emituju „smart“ kartice za personalizaciju i identifikaciju klijenata**, na koje se beleže sve kupovine pojedinačnih kupaca. Svi ti podaci, zajedno sa informacijama iz okruženja, slivaju se u jedinstvenu bazu podataka, iz koje se naprednim tehnologijama, kao što su data-mining i data-warehousing ekstrahuju podaci, vrši analiza i stvara se profil svakog pojedinačnog kupca. Na osnovu stvorenih profila, svakom kupcu se personalizovano pristupa.⁵⁴



Slika 10. Tradicionalna nasuprot modernoj organizaciji orijentisana ka kupcima

Izvor: Mašić B., (2010, str. 504), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Na primer, ukoliko je dati kupac tokom određenog perioda dosta sredstava utrošio na kupovinu kućne hemije ili dečijih pelena i ukoliko je u prodaju puštena nova linija komplementarnih proizvoda, CRM automatizovani sistem će ga na osnovu svih ovih informacija i dodatne analize obavestiti o novom proizvodu, njegovim prednostima i ceni, putem i-mejla, SMS poruke ili preko Call-centra. Ova poruka može da sadrži i linkove ka kompanijskom veb sajtu, na kome kupac može detaljnije da se informiše o proizvodu, kao i da ga, eventualno, naruči za kućnu isporuku. Takođe, sistem može oba-

⁵⁴ Mašić B., i sar. (2010), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 499

vestiti kupce o trenutnim popustima, rasprodajama, akcijama, radnom vremenu ili, recimo, o gužvi u tržnom centra. Savremene informacione tehnologije omogućavaju da se i veliki sistemi putem CRM-a što više približe krajnjem kupcu, kako bi njihov odnos približno bio onom koji imaju lokalne „komšijske“ prodavnice, na zadovoljstvo i prodavaca i kupaca.

Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) nova je oblast menadžmenta s fokusom na strategiji razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Koncept se u velikoj meri poklapa sa konceptom relationship marketinga, ali ima i bitnih razlika.⁵⁵

U odnosu na relationship marketing, CRM problem dugoročnih odnosa sa potrošačima analizira dublje, polazeći od svih elemenata i to od uspostavljanja organizacione strukture i ostalih pretpostavki razvoja (poslovna kultura i sl.) do samih programa uspostavljanja razvoja dugoročnih odnosa, dok je kod relationship marketinga veći akcenat na finalizaciji i konkretnim programima uspostavljanja dugoročnih odnosa (komunikacija, prilagođavanje ponude, program lojalnosti i sl.).

CRM koncept podrazumeva mogućnosti, metodologiju i tehnologiju koja omogućava da preduzeće funkcioniše kroz unapređenje odnosa sa potrošačima. Svrha CRM je da omogući efektivnije (i efikasnije) ostvarivanje ciljeva preduzeća kroz analitičnije sagledavanje realnih potreba potrošača.

CRM se fokusira na kreiranje i održavanje trajnih odnosa sa potrošačima. Iako postoji nekoliko komercijalnih CRM programskih paketa na tržištu koji podržavaju CRM strategiju, to nije tehnologija sama po sebi, već je to suštinska promena u organizacionoj filozofiji čiji je naglasak na potrošaču. Ti programski paketi tj. razvijanje odgovarajućeg softvera i hardvera, omogućavaju da CRM sistem postane u velikoj meri automatizovan proces, sa zadatkom da pruži ne samo informacije, već i da služi kao značajna podrška donošenja odluka i analizi situacije na tržištu. Međutim, uspešna CRM strategija ne može biti sprovedena jednostavnom instalacijom i integrisanjem programskog paketa i ne može se sprovesti preko noći. Promene se moraju desiti na svim nivoima, uključujući kompanijsku politiku, treninge zaposlenih, marketing sisteme, informacioni menadžment i sl. To znači da se svi aspekti poslovanja moraju uobličiti u skladu sa principima CRM.

⁵⁵ Milosavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, B., (2004), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 173

Efikasnost CRM procesa, koji treba da bude integrisan kroz marketing, prodaju i kroz odnos sa potrošačima podrazumeva:⁵⁶

- identifikaciju faktora koji doprinose uspešnom odnosu sa potrošačima,
- razvoj prakse odnosa sa potrošačima,
- razvoj procesa koji će pogodovati potrošačima,
- formulisanje pitanja koja bi na najadekvatniji način pomogla rešenju potencijalnih problema potrošača,
- preporuku rešenja za potrošače koji imaju žalbu na proizvod/uslugu,
- praćenje prodaje kao i podršku potrošačima.

Savremeni koncept CRM se vezuje za razvoj informacionih tehnologija i podržan je odgovarajućim softverskim rešenjima: analitičkog, operativnog i kolaborativnog CRM-a.

Analitički CRM omogućava sledeće funkcije: analiza prodaje, segmentiranje korisnika, analiza cena, analiza profitabilnosti prodaje, predviđanje prodaje, analiza kupaca, detaljno upoznavanje kupaca, životni ciklus lišaca i slično.

Operativni CRM je fokusiran na podršku operativnih aktivnosti upravljanja: programima marketinga, marketinškim kampanjama, prodajnim mogućnostima, događajima, porudžbinama, cenama, reklamacijama, odnosima sa zaposlenima u sektoru marketinga i prodaje i sl.

Kolaborativni CRM, implicira komunikacije, partnerstvo i saradništvo, pre svega korišćenjem internet servisa. Obuhvata podršku i tehnologiju kao što su: Kol-centar (*Call Centar*), imejl (*e-mail*), kontakti licem u lice (*face to face*), *e-commerce*, fax/ pisma, korisnički portal, veb-sajt itd. Milione podataka nije moguće analizirati ako se ne koristimo tehnologijom poslovne inteligencije, kao što su: *Data Warehouse*, *OLAP*, *Data Mining* i druge.

Programi CRM predstavljaju danas krupne radikalne promene u organizacijama u funkciji stvaranja i održavanja konkurentne prednosti.

⁵⁶ Mašić B., - i sar. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 507

4.4. CRM kao poslovna strategija preduzeća

Osnovni ciljevi savremenog upravljanja odnosima sa potrošačima su pridobijanje novih korisnika, produbljivanje veza sa postojećim i povećanje konkurentnosti i profitabilnosti preduzeća. Da bi se ovi ciljevi ostvarili potrebno je personalizovati komunikacione kanale i poslovne transakcije sa svakim pojedinačnim korisnikom. Samim tim CRM je mnogo više od softverske podrške procesima automatizacije u marketingu, prodaji, postprodajnim uslugama i menadžmentu, više je i od skupa metoda za povećanje efikasnosti ovih procesa. CRM za preduzeće znači biti dobro informisan i biti sposoban za interakciju sa profitabilnim i potencijalno profitabilnim potrošačima, uzimajući u obzir njihove individualne potrebe. Na ovaj način shvaćen CRM predstavlja poslovnu filozofiju koja ne može da se svede isključivo na implementaciju pojedinačnog softverskog rešenja, uspešna integracija CRM-a u preduzeće zasnovana je na koordiniranom delovanju sledećih faktora:

Poslovna vizija koja CRM posmatra kao vrednost ne samo za preduzeće, već i za potrošače, zaposlene i poslovne partnere.

Odgovarajuća strategija preduzeća za realizaciju vizije CRM-a.

Organizaciona kultura koja zaposlenima usađuje orijentaciju prema korisniku kao osnovnu vrednost u preduzeću.

Realizacija CRM strategije, kao zadatak dodeljen celoj organizaciji, sa poslovnim procesima čiji je cilj zadovoljavanje individualnih potreba potrošača, bez obzira na organizacionu jedinicu u kojoj se sprovodi.

Snažno softversko CRM rešenje sa odgovarajućom tehničkom podrškom.

Informaciona podrška koja osigurava brzu i laku dostupnost CRM informacija svim zainteresovanim stranama.

Uvođenje standarda i procedura za određivanje uspešnosti implementacije CRM poslovne strategije.

Iskustva sa mnogobrojnih projekata implementacije CRM-a u preduzećima pokazuju da će potencijal za poboljšanje poslovnih rezultata biti ostvaren u potpunosti samo odlučnim inicijativama preduzeća da uključi sve gore navedene elemente u realizaciju.

V CRM – FAKTOR KONKURENTNOSTI

CRM predstavlja novu oblast menadžmenta sa orijentacijom na strategiju razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Ovaj koncept se u velikoj meri oslanja i poklapa sa *relationship* marketingom, ali postoje i suštinske razlike.

Tehničko-tehnološke inovacije, a posebno razvoj informacionih tehnologija i računarsko-kompjuterske tehnologije doveli su do promena u životu pojedinaca, sveta oko nas, pa tako i poslovnog okruženja, što je izazvalo promene u načinu obavljanja poslovnih transakcija i promeni pozicije kupaca u lancu vrednosti.

5.1. Značaj CRM za razvoj konkurentnosti

Konkurentnost u dužem vremenskom periodu zahteva razmatranje faktora održivosti organizacije. U uslovima globalizacije, brze izmene tehnologije, promena na tržištu, ovladavanje eksternim faktorima održivosti postaje sve teže. Zato se organizacije sve više okreću sebi, svojim procesima i tu traže puteve i rešenja za globalnu konkurentnost.

Analizom poslovnih procesa utvrđuje se stanje procesa. Identifikacija stanja je polaz za donošenje strategijskih odluka unapređenja poslovanja. Unapređenje procesa postalo je *conditio sine qua non* konkurentnosti organizacija. To se posebno odnosi na kompanije gde je zbog globalizacije otvoren pristup tržištima

U današnjem svetu konkurencije je sve veći broj organizacija shvatio značaj postizanja veće koncentracije na kupce i ulaganja velike količine vremena i sredstava u sistem CRM sa ciljem uspostavljanja boljih odnosa sa kupcima.

Veliki broj projekata CRM je završio u teškim situacijama. Integrisanje CRM aplikacija u organizacijama ***efektivno jača znanje o kupcima u cilju sticanja konkurentne prednosti*** za njihove timove prodaje i usluga. Organizacije koje mogu pojačati postojeću količinu informacija mogu CRM prebaciti iz taktičkog projekta u ključnu stratešku inicijativu.

Količina prednosti CRM koncepta za organizaciju će varirati zavisno od prirode poslovanja. One će više doći do izražaja u organizaciji koja ima neke od sledećih karakteristika: česte interakcije sa kupcima i porudžbine, visok potencijal prodaje, opaženi rizik i uključenost, profitabilnost.

Glavni razlog za povratak značaja kupca unutar kompanije je promena načina obavljanja poslovanja danas.⁵⁷ U poslednjih nekoliko godina, organizacije prihvataju novi trend za implementaciju koncepta CRM kao faktora koji će im omogućiti da opstanu u tim novim tržišnim uslovima, favorizujući odnos sa svojim kupcima.

Uprkos obećavajućim **potencijalima koncepta CRM kao načina uspostavljanja komparativnih prednosti**, uoči tekuće komparacije, procenat neuspeha naših implementacija je relativno visok što izaziva povećanu brigu za poslovne organizacije.

Mnoge studije su dijagnostikovale problem visoke stope neuspeha CRM koncepta iz različitih perspektiva kao npr. razvoj strategija i implementacija faktora uspeha.

Iako sistemi CRM postaju široko popularni izbor za implementaciju, uspeh postaje varljiv. Istraživanjem 202 CRM projekta⁵⁸, ustanovljeno je da su samo 30,7% od upoznatih organizacija postigle poboljšanja u načinu na koji one prodaju i usluge kupcima. Uzevši u obzir to okruženje, kao i dokaz o važnosti bliskog odnosa sa kupcima za budućnost kompanije, imperativ je da dodiri budu merljivi i da se pažljivo rukuje svim što je u vezi sa CRM sistemima. Jedan od problema ovog uslova je upoznati njegove posledice, kao i razne trendove koji postoje na tržištu. Jedan od najpopularnijih trendova je softver proizvođača, koji identifikuje CRM kao niz proizvoda informacione tehnologije (IT) orijentisanih ka automatizaciji nekih poslovnih procesa kao što su marketing, prodaja, ili usluge.

CRM je kompleksan termin koji obuhvata nekoliko aspekata u okviru organizacije i ne može se svesti na samo jedan od ovih aspekata. Sistemski pristupi prema CRM konceptu pomažu organizacijama da sarađuju i efikasno održavaju razvoj različitih ciljeva vezanih za kupce ili za kanale komunikacije.

Organizacije koje su spremne za implementaciju CRM rešenja su svesne postojanja različitog kontakta sa kupcima, veoma su konkurentne i konstantno vrše diferencijaciju u odnosu na ostale. Kada se pravilno izvede, CRM implementacija je dizajnirana kao jedan ciklus koji se kontinuirano poboljšava kako bi se kreirala **dugoročna konkurentna prednost**.

⁵⁷ Goldenberg, B. J. (2008). *CRM in Real Time - Empowering Customer Relationships*. Medford, New Jersey: Information Today, Inc.

⁵⁸ Amiri, M., Sarafi, A., Safari, M., & Maleki, M. H. (2010). "Investigation the Critical Success Factors of CRM". *International Buillten of Business Administration* , str. 120.

Kada neka organizacija koristi CRM tehnologiju i redefiniše svoje poslovne procese vezane za sticanje novih kupaca i zadržavanja postojećih, ona jača svoje sposobnosti u ključnim oblastima, koje determinišu odluke kupaca vezane za kupovinu, uključujući cene, kvalitet proizvoda, marketing, prodaju, usluge za kreiranje ciklusa digitalne lojalnosti.⁵⁹

Sledeća tabela daje pregled kakvu korist imaju podaci o kupcima za pojedine organizacije:

Tabela 3. Prednosti koncepta CRM.

1	- viši nivoi korisničkog servisa proširuju mogućnost kupca za samoposluživanje kroz internet-aplikacije;
2	- mogućnosti za unakrsnu prodaju i rast prodaje;
3	- ogroman broj informacija o navikama kupaca i prednostima privlači postojeće i nove kupce kroz personalizovanu komunikaciju i poboljšane ciljeve;
4	- integrisano i kompletno posmatranje kupca integriše kupca i stvaraoce odnosa;
5	- poboljšani ciljevi za segmente i pojedinačne kupce preko jedinstvenih obrazaca kupaca i korišćenje metrike za analizu;
6	- efikasni pozivni centri / servisni centri.

Izvor: „Understanding customer relationship managemant – people, process and technology”. *Business Process Managemant Journal*, Vol. 9. No5. , 672.

Uprkos neuspehu mnogih projekata CRM, CRM može pomoći menadžerima da razumeju kupce kao glavni i važan deo svake organizacije, potrebe i želje, kao i realne aspekte kupaca za bolje planiranje i implementaciju projekta.

5.2. Efekti primene koncepta CRM

Problem razvoja i održavanja dugoročnih odnosa sa potrošačima CRM analizira dublje, uzimajući u obzir sve interne i eksterne elemente koji se dotiču ovog problema.

Svrha CRM koncepta je omogućavanje efikasnijeg ostvarenja realizacije zadate poslovne strategije i ciljeva kroz sagledavanje potreba potrošača. CRM kao koncept predstavlja usklađivanje poslovnih strategija, strukture organizacije institucije, ponaša-

⁵⁹Chen, J. I., and & Popovic, K. (2003) „Understanding customer relationship managemant – people, process and technology”. *Business Process Managemant Journal*, Vol. 9. No5. , 672.

nja, prikupljanja, obrade i korišćenja informacija, sa ciljem da se u svim dodirnim tačkama sa klijentima zadovolje njihove potrebe i time ostvari poslovna korist i dobit. Ovakva strategija, koja klijenta stavlja u centar poslovnih događaja i aktivnosti, rešava nedoumice institucija po pitanju ko su im klijenti, koliko ih imaju i koji su najvredniji.⁶⁰

Pristup tržištu i potrošaču, marketinškim metodama više nije moguće provoditi bez primene informaciono-komunikacionih tehnologija, što je dovelo do značajnih promena u primeni marketinga, procesu planiranja, izrade strategija i njegovog razvoja.

CRM koncept je sklop mogućnosti institucija, metodologije pristupa i svrsishodne primjene tehnologije, što omogućava komercijalno funkcionisanje institucija. Putem informaciono-komunikacionih tehnologija, a posebno interneta, omogućena je direktna veza korišćenjem računarske mreže, ponude i potražnje. To znači da kupci u svako doba dana i noći imaju dostupnu ponudu dobavljača, mogućnost odabira i kupovine proizvoda ili usluga, postavljanja upita i vršenja plaćanja i to sve bez direktnog fizičkog kontakta, ne napuštajući svoje radno mesto ili dom. Prodavci, sa druge strane, imaju mogućnost pružanja dvadesetčetvoročasovne *online* ponude prilagođene kupcu i dostupne u svakom trenutku, na svakom mjestu, opsluženom računarskom opremom.

Uvođenje CRM nije tehnološko opremanje i primena tehničke logistike u finansijskim institucijama, već ***promena u pristupu i načinu razmišljanja svih zaposlenih*** od najviše rangiranih menadžera do izvršnih operativnih radnika. To je danas i najveći problem i ključ uspeha onih koji su se odlučili za primenu ovog koncepta. Upravljanje odnosima sa potrošačima je marketinški proces (marketing jedan prema jedan) koji usmerava poslovnu orijentaciju preduzeća prema individualnom potrošaču. U osnovi CRM koncepta leži jednostavna ideja, a to je „različito tretiranje različitih potrošača”.⁶¹

Delovanje finansijskih institucija odvija se i vrednuje na finansijskim tržištima, kao elementima finansijskog sistema. Ova tržišta su pod uticajem promena koje su direktno izazvane razvojem finansijskih instrumenata i institucija. Korenite promene u pružanju finansijskih usluga na ovom području desile su se zadnjih godina i one se niti hoće niti mogu zaustaviti. Potencijal tehnologije su dobro iskoristile marketinški orijen-

⁶⁰ Vojinović, D., Vojinović, Ž., (2011), *Konkurentne prednosti upotrebe CRM metoda u odnosu sa klijentima*, Nezavisni univerzitet, Banja Luka, str. 155

⁶¹ Bergeron, B., (2002), *Essentials of CRM: A guide to Customer Relationship management* (Essential series), Wiley, str. 31

tisane, inovativne i „hrabre“ institucije, koje mogu da ostvare dovoljan stepen promena i da na „top listu“ prioriteta stave elektronsko poslovanje.

Uspostavljanje interakcije između finansijske institucije i klijenta počinje i zasniva se na razmeni informacija i uspostavljanju međuzavisnog odnosa, iz koga obe strane uče, bez obzira na to o kojoj vrsti usluga se radi. Finansijske institucije crpe informacije iz ovih odnosa, angažuju ih u analizi budućih nastupa prema klijentu, stvarajući time osnovu za njegovu dugoročnu lojalnost.

Pri svakoj sledećoj interakciji institucije su „bliže“ klijentovim potrebama i željama. Komunikacija postaje dublja i prisnija, nove informacije se nadovezuju na već postojeće i time poznavanje klijenta postaje sve detaljnije.

Primenom koncepta CRM-a proizvodi i usluge finansijskih institucija postaju sve vrednije za klijenta, što dovodi do povećanja interakcija i transakcija.

Sve finansijske institucije nastoje da svim raspoloživim agregatima privuku što veći broj klijenata i omasove svoju bazu potencijalnih kupaca. Raspoloživom tehničkom opremom i instalisanim operativnim programima informacije se pohranjuju i analiziraju. Pored ovih informacija mogu da se prikupe podaci i o klijentima koji nisu u internoj bazi, preko drugih institucija kao što su: statistički zavodi, centralna banka, privredne komore, poreske uprave, berze i druge konkurentske institucije.

Preteču ovakve CRM strategije nalazimo pre masovne industrijalizacije i globalizacije u malim uslužnim radnjama koje su direktno primjenjivale koncept brige o potrošaču. Znali su njihove navike, potrebe, motive i tome su prilagođavali svoje proizvode i usluge uz stvaranje intimnog i prisnog odnosa povjerenja sa potrošačem. Danas je to preuzela tehnika, koja jednim klikom „miša“ prikaže kompletne podatke o klijentu koje treba da znamo, iako nam lično i ne mora biti poznat.

Odnosi sa potrošačima u procesu prodaje usluga i zadovoljenju njihovih potreba mogu da se odvijaju na dva načina. Prvi je direktni fizički kontakt između potrošača i prodavca, a drugi je putem tehničkotehnoloških rešenja. **Direktni fizički kontakt** je ograničen i vremenom i prostorom i može se odvijati samo na organizovanim prodajnim mestima. Drugi način je, **bez ograničenja vremena i prostora**, moguć gde god postoji

podrška tehnike. Rezultat praktičnosti tehnologije je u zadovoljstvu kupaca i efikasnosti ponuđača.⁶²

Implementacija CRM-a je proces koji traje i za koji se ne može reći da je ikada završen u cjelosti. Potrebe korisnika se menjaju i povećavaju sa razvojem i mogućnostima tehnologije. Finansijske institucije moraju pratiti trendove kretanja u okruženju i prilagođavati im se kroz primenu adekvatnih poslovnih strategija.

Efikasnost CRM procesa, koji treba da budu integrisani kroz marketing, prodaju i kroz odnos sa potrošačima, podrazumeva:⁶³ identifikaciju faktora koji doprinose uspešnom odnosu sa potrošačima, □ razvoj prakse u odnosima sa potrošačima, □ razvoj procesa koji će pogodovati potrošačima, □ formulisanje pitanja koja bi na najadekvatniji način pomogla rešenju potencijalnih problema potrošača, □ preporuku rešenja za potrošače koji imaju žalbu za proizvod/uslugu, □ praćenje prodaje kao i podršku potrošačima.

Kod strateškog planiranja poslovnih aktivnosti CRM je potrebno posmatrati u kontekstu marketinškog i promocijskog miksa, ali i kao posebnog elementa integrisanih marketing komunikacija.

CRM je usklađivanje organizacione strukture institucija, poslovne strategije, informacionih sistema i informacija o klijentima, kultura poslovanja, sa ciljem da se u svim interakcijama sa klijentima zadovolje njihove potrebe i osvari dobit u poslovanju na tržištima.

Sušтина je da se CRM prihvata kao integrisani skup aktivnosti koji obezbeđuje unapređenje poslovnih funkcija kroz identifikaciju kupaca, ciljanu prodaju, postojećim i novim kupcima, razumjevanje kupaca, razvijanje i održavanje dugoročnih odnosa sa kupcima, planiranje i provođenje marketinških akcija na osnovu prikupljenih informacija itd, čiji sinergetski efekat donosi veće rezultate od pojedinačnih.

Ovim se obezbeđuje efikasnija segmentacija, analitičko predviđanje tržišnih trendova, vrednovanje profitabilnosti pojedinačnih kupaca, povećanje nivoa kvaliteta usluge, kraći prodajni ciklus, sinhronizaciju i kvalitet informacija prikupljenih iz različ-

⁶² Eriksson, K., Mattsson, J., (1996), Organising for Market Segmentation in Banking: *the Impact from Production Technology and Coherent Bank Norms*, *The Service Industry Journal*, str. 98.

⁶³ Milenović B., Ratković M., (2009), *Strategije marketinga, kako ući na tržište i uspešno opstati na njemu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Univerzitet BK, Beograd, str. 182

tih izvora, **veću konkurentsku prednost**, smanjenje rizika poslovanja, elastičnost reagovanja na tržišne promjene i veću profitabilnost poslovanja.

VI PRIMER PRIMENE KONCEPTA CRM U KOMPANIJI EnelPS IZ BEOGRADA

Nakon uvođenja CRM rešenja godišnji profit kompanije je uvećan za 20%

6.1. O kompaniji EnelPS iz Beograda



ENELPS

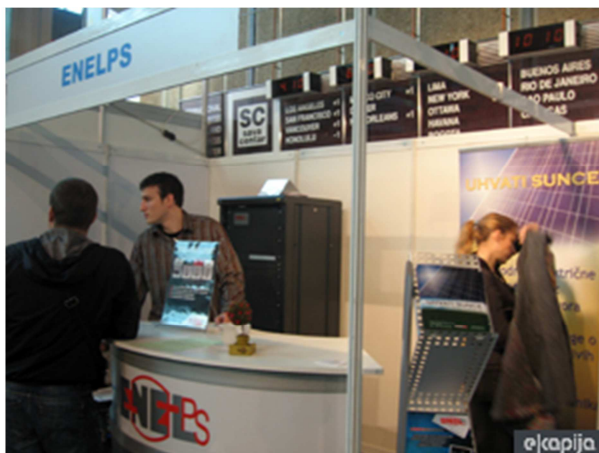
ENEL PS je lider na domaćem tržištu iz oblasti besprekidnog napajanja, projektovanja i izvođenja sistema

fizičke infrastrukture data centara. Pored toga naš servisni centar je u stanju da pruži preventivno održavanje i servisnu podršku po najvišim svetskim standardima. Većina zaposlenih u servisnom centru poseduje licence i sertifikate o obuci i treningu, dobijenih od strane partnerskih kompanija čije proizvode zastupa ENEL PS.

Kompanija se od samog svog osnivanja bavi isključivo profesionalnim obezbeđenjem električnog napajanja za sve korisnike koji svoje radne procese žele da učine stabilnim, kvalitetnim i obezbede permanentnim napajanjem električnom energijom.

ENEL PS je sa velikom pažnjom odabrao svoje partnere, najveće svetske proizvođače, koji su u svom segmentu uvek korak ispred drugih, kako po inovativnosti tako i po kvalitetu. Ostvarena je partnerska saradnja sa kompanijama kao što su: APC, Power

One, CE+T, Enatel, Enersys, Gustav Klein itd.



Zahvaljujući svom kontinuiranom uspehu, 2001. započeli smo saradnju sa APC-om, najvećim svetskim proizvođačem UPS uređaja i dostigli status elitnog partnera. ENEL PS je, takođe, ovlašćeni servisni centar APC uređaja u garantnom i vangarantnom roku za regione Srbije, Crne Gore, Ma-

kedonije i Republike Srpske.

Delatnost: Proizvodnja i servis informatičke opreme

Broj zaposlenih: 80.⁶⁴

⁶⁴ www.enelps.com, *Profil kompanije*, Preuzeto 09.12.2012.

6.2. Uvođenje CRM-a

Uvođenje CRM-a je pomoglo kompaniji da lakše i kvalitetnije prate prodajne prilike i njihovu realizaciju, unaprede zadovoljstvo postojećih klijenata i ostvare veći profit kompanije, koji je povećan za oko 20 procenata u prošloj godini.

Do uvođenja CRM sistema svi ključni poslovni podaci, kao što su lista kupaca i evidencija poslovnih prilika i servisnih intervencija, nalazili su se u odvojenim Excel tabelama, što je ometalo saradnju između sektora i onemogućavalo ozbiljniju poslovnu analitiku.

Uvođenjem CRM rešenja kompletna evidencija je centralizovana, formirana je i baza znanja, a do svih podataka se može doći i sa udaljenih lokacija. Vreme za realizaciju servisnih intervencija je značajno smanjeno, što je ključno uticalo na zadovoljstvo klijenata, a zahvaljujući boljem praćenju poslovnih prilika povećana je prodaja proizvoda i usluga, što je doprinelo povećanju prihoda i profita kompanije za čak 20 procenata na godišnjem nivou

6.2.1. Poslovna situacija

Sa preko 700 instaliranih velikih UPS sistema, 1100 ispravljačkih sistema i 70 ugovora o održavanju i servisnoj podršci ažurno praćenje poslovanja EnelPS-a i odnosa sa klijentima u predstavljalo je nezahvalan i težak zadatak, kako za menadžment, tako i za zaposlene koji su uključeni u najvažnije poslovne procese.⁶⁵

Evidencija kvarova, servisnih intervencija, tendera, lista kontakata i drugi važni poslovni podaci su se vodili na vrlo elementaran način, u razdvojenim Excel tabelama, što je onemogućavalo zajednički rad, kao i pretragu i analizu podataka koji su se nalazili u tim dokumentima.

U sistemu koji smo imali bilo je teško ili čak nemoguće pratiti pojedinačne poslovne procese i njihovo trenutno stanje. Saradnja između sektora je bila otežana, a naročito upravljanje poslovnim procesima i potencijalnim poslovnim prilikama. Pored toga, rast broja zaposlenih je nametao i uvođenje baze znanja.

Ukratko, postojeći sistem praćenja klijenata i poslovnih procesa nije mogao podržati rast poslovanja kompanije.

⁶⁵ www.enelps.com, *Uvođenje CMR*, Preuzeto 09.12.2012.

Menadžment kompanije je tragao za rešenjem koje će uz minimalno ometanje postojećih procesa uspeti da integriše sve te izvore podataka i konsoliduje ih u jedan funkcionalni sistem za upravljanje odnosima sa klijentima i partnerima.

6.2.2. Rešenje

Nakon analize ponude na tržištu, odabran je Microsoft Dynamics CRM, za implementaciju ovog rešenja u kompaniji EnelPS odabran je Microsoft Gold Certified Partner, kompanija sa najviše iskustva u implementaciji CRM sistema na domaćem tržištu, a projekat je rađen u sklopu USAID-ovog projekta za unapređenje konkurentnosti.

Cilj uvođenja CRM sistema bio je povećanje efikasnosti poslovnih procesa, kao i poboljšanje kvaliteta i dostupnosti informacija. Upravo te informacije omogućuju zaposlenima da brže i samostalno donose ispravne poslovne odluke, koje vode ka povećanju zadovoljstva klijenata.

Za početak se moraju konsolidovati podaci iz osam razdvojenih evidencija, kako bi ih uveli u centralizovan CRM sistem.

Proces uvođenja CRM rešenja u kompaniju EnelPS, rađen prema Microsoft Dynamics SureStep metodologiji, trajao je samo tri meseca od momenta instaliranja Dynamics CRM-a 4.0 do zvaničnog puštanja sistema u rad. Novi sistem je omogućio i rad sa udaljenih lokacija, zahvaljujući pristupu sa mobilnih uređaja uz pomoć VPN konekcije i integraciji CRM-a sa Microsoft Outlookom, koji svi zaposleni u EnelPS-u koriste kao glavni alat za komunikaciju.

Za uspeh projekta presudne su bile pripremne faze, u kojima su analizirali poslovni procesi i postojeći podaci i izvršena priprema potrebne tehničke i tehnološke infrastrukture, ali je važno bilo i aktivno učešće svih zaposlenih u kompaniji EnelPS.

6.2.3. Prednosti poslovanja

Sada se prodajne prilike evidentiraju na jednom mestu i lako se generišu izveštaji za menadžere prodaje o svakom pojedinačnom klijentu i prilici.

Komercijalisti vode evidenciju sastanaka direktno u CRM-u uz pomoć Microsoft Outlook-a, a posebni modul vodi računa o prijavljenim kvarovima i servisnim intervencijama.

Sektor prodaje je dobio unapređeno praćenje prodajnih prilika, zahvaljujući čemu je ***u prvih mesec dana primene broj prilika u prodaji servisnih usluga povećan za oko 10 procenata, ili izraženo u prihodima oko 20.000 EUR u odnosu na isti period godinu dana ranije.***⁶⁶

Korisnički servis je dobio mogućnost unapređenog praćenja klijentskih zahteva, i to po svim kanalima (e-mail, telefon), pa sada u svakom trenutku zna status svakog kvara i svake intervencije. Centralizacija podataka je obezbedila kreiranje baze znanja, a standardizacija procesa je doprinela kvalitetu rada celog servisnog sektora.

Sve ovo omogućava mnogo bržu i kvalitetniju poslovnu analitiku i utvrđivanje najvažnijih parametara poslovanja, kao što su rast i troškovi prodaje, ukupni prihodi po pojedinačnom klijentu i slično.

Povećan je i kapacitet servisnog sektora, a vreme potrebno za opsluživanje ovog celog integrisanog sistema je značajno smanjeno.

U sektoru servisa postoji značajno povećanje zadovoljstva klijenata – postali smo brži, efikasniji, i svaku servisnu intervenciju završavamo u značajno kraćem roku. Imajući sve navedeno u vidu, uvođenje Dynamics CRM-a nam je pomoglo da lakše i kvalitetnije pratimo prodajne prilike i njihovu realizaciju, unapredimo zadovoljstvo postojećih klijenata, i ostvarimo veći profit kompanije, koji je povećan za oko 20 procenata u prošloj godini.

⁶⁶ www.enelps.com, Rezultati uvođenja CMR, Preuzeto 09.12.2012.

ZAKLJUČAK

U toku istraživačkog procesa u radu su potvrđene generalne i pomoćne hipoteze.

Ekonomska propaganda je oblik komunikacije preduzeća sa okruženjem putem koga na poseban način informiše o proizvodu (usluzi) i nekim njegovim karakteristikama stvarajući psihološku atmosferu oko njega, da podstakne na razmišljanje o proizvodu i na odluku o eventualnoj kupovini ali, što je veoma važno, da pri tome ne stvori nezadovoljstvo ili frustraciju kod potencijalnih kupaca.

Uspešnost propagande i reklame zavisna je od niza činilaca pri čemu je učešće profesionalnog osoblja sa odgovarajućim budžetom od presudne važnosti.

Spoznati stavove i ciljeve potrošača, motive i njegov motivacioni proces odlučivanja o kupovini, znači za marketara raspolagati s elementima za odlučivanje o marketing miks preduzeća kao sredstava optimalnog podmirenja potrošačeve potrebe i uklanjanja potrošačeve želje, zadovoljavanja zahteva i rešavanja problema, kao postupka i veštine njihovog kombinovanja u smislu postizanja sinergetskog efekta, realizovanjem prodaje uz ostvarenje profita, te na taj način smanji ili u potpunosti eliminiše rizik poslovanja preduzeće na tržištu.

Danas, savremena ekonomska propaganda i reklama kao specifičan oblik društvene komunikacije, predstavlja sistematski pokušaj da se vrši uticaj na emocije, stavove, uverenja i akcije određene ciljne populacije u svrhu ideološke, političke ili komercijalne indoktrinacije, putem kontrolisane transmisije jednostranih poruka preko masovnih ili direktnih kanala medijske komunikacije.

Velike svetske korporacije troše milijarde dolara na propagandu i reklamu svojih proizvoda, a analitičari predviđaju potpuni oporavak *advertajzing tržišta* i izlazak iz recesije već krajem ove godine.

Očekuje se da će, najkasnije do 2013 - te, godišnja izdvajanja za propagandu i reklamu putem medija, doseći magičnu cifru od čak 500 milijardi dolara na globalnom nivou.

CRM sistem za upravljanje odnosa sa klijentima, potrošačima, prodaji, marketing efikasnosti, reakcijama potrošača i tržišnim trendovima je jedan od pokazatelja razvijenosti informaciono-komunikacione tehnologije. Početkom 2009.godine 10,1%

preduzeća u Srbiji je koristilo CRM sistem. CRM sistem u poslovanju najviše koriste banke i osiguravajuća društva (71%).

Uvođenje CRM-a je dugotrajan proces. Zahtevi korisnika se povećavaju paralelno s rastom mogućnosti tehnologije, a svest o kupcu kao najvažnijoj karici u lancu proizvodnje treba trajno održavati na visokom nivou.

Organizacije koje su spremne za implementaciju CRM rešenja su svesne postojanja različitog kontakta sa kupcima, *veoma su konkurentne i konstantno vrše diferencijaciju u odnosu na ostale*. Kada se pravilno izvede, CRM implementacija je dizajnirana kao jedan ciklus koji se kontinuirano poboljšava kako bi se kreirala dugoročna konkurentna prednost.

Svrha CRM koncepta je omogućavanje efikasnijeg ostvarenja realizacije zadate poslovne strategije i ciljeva kroz sagledavanje potreba potrošača. CRM kao koncept predstavlja usklađivanje poslovnih strategija, strukture organizacije institucije, ponašanja, prikupljanja, obrade i korišćenja informacija, sa ciljem da se u svim dodirnim tačkama sa klijentima zadovolje njihove potrebe i time ostvari poslovna korist i dobit. Ovakva strategija, koja klijenta stavlja u centar poslovnih događaja i aktivnosti, rešava nedoumice institucija po pitanju ko su im klijenti, koliko ih imaju i koji su najvredniji.

LITERATURA

- [1] Amiri, M., Sarafi, A., Safari, M., & Maleki, M. H. (2010). *Investigation the Critical Success Factors of CRM*. International Buillten of Business Administration.
- [2] Bakić O., Lovreta S. (2000), *Marketing u uslužnim delatnostima*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [3] Berkowitz, E, N., Kerin, R, A, Hartley, S., W, Rudelius, W., (1994), *Marketing*, FourthEdition, Irwin, BurrRigde, Illinois, str. 544
- [4] Bergeron, B., (2002), *Essentials of CRM: A guide to CustomerRelationship management* (Essential series), Wiley.
- [5] Chen, J. I., and & Popovic, K. (2003) “*Understanding customer relationship managemant – people, process and technology*”. *Business Process Managemant Journal*, Vol. 9. No 5.
- [6] Dobrijevic, G., (2010) “*Poslovno komuniciranje u globalnom okruženju*, ”*Singidunum revija*, Vol.6,No. 2.
- [7] Borota-Tišma A. (2007), *Marketing u trgovini*, BPŠ, Beograd.
- [8] Eriksson, K., Mattsson, J., (1996), *Organising for Market Segmentation in Banking: the Impact from Production Technology and Coherent Bank Norms*, *The Service Industry Journal*.
- [9] Galogoža, M. (2001), *Marketing psihologija*, MM College, Novi Sad.
- [10] Goldenberg, B. J. (2008). *CRM in Real Time - Empowering Customer Relationshps*. Medford, New Jersey: Information Today, Inc
- [11] Golijanin, D., (2009), *Menadžment u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [12] Hanić, H. (2001), *Istraživanje tržišta i MIS*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [13] Jober, D., Fahy, J. (2006), *Osnovi marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [14] Klasens, R., (2007), *Marketing u finansijskim uslugama*, Udruženje banaka Srbije, Beograd.
- [15] Kotler, F. (1998), *Upravljanje marketingom 1*, Informator, Zagreb.
- [16] Kotler, F. (1998), *Upravljanje marketingom2*, Informator, Zagreb.
- [17] Kotler, M., Keller, K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd
- [18] Kotler, R. Vong, V. Sonders, Dž. Armstrong, G. (2007), *Principi marketinga*, Mate doo, Beograd.
- [19] Lojaničić, R. (2010), *Ponašanje potrošača*, predavanja, Beograd..
- [20] Marđokić, B.(2000), *Menadžment principi, propaganda, mediji*, Čigoja Štampa, Beograd.
- [21] Mašić B. i sar., (2007), *Menadžment, principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [22] Mašić B. et. al. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [23] Milenović B., Ratković M., (2009), *Strategije marketinga, kako ući na tržište i uspešno opstati na njemu*, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Univerzitet BK, Beograd.
- [24] Milisavljević, M., (2000), *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend univerzitet Beograd..
- [25] Milosavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, B., (2004), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd

- [26] Porter, M., (2000), *O konkurenciji*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, Beograd.
- [27] Porter, M. E., (1985), *Konkurentska prednost*, Asee Books, Novi Sad..
- [28] Rakita, B. (2005), *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [29] Rosić, I., Veselinović, P., (2006), *Nacionalna ekonomija*, Ekonomski fakultet, Kragujevac.
- [30] Segić, S. (2008), *Makreting psihologija*, FPE – APERION, Banja Luka.
- [31] Sudar, J. (2000), *Promotivne aktivnosti*, Informator, Zagreb.
- [32] Todorović J. (2000), *Koncepcija strategije rasta preduzeća*, Naučna knjiga, Beograd.
- [33] Unković, M. (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [34] Unković, M. (2010), "Savremena kretanja u trgovini", Singidunum revija, Vol.6 No.2.
- [35] Unković, M., Stakić, B. (2011) *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [36] Veljković, S. (2006), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [37] Veselinović, P., (2009), *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [38] Vračar, D. (2010), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [39] Vojinović, D., Vojinović, Ž., (2011), *Konkurentske prednosti upotrebe CRM metoda u odnosu sa klijentima*, Nezavisni univerzitet, Banja Luka.
- [40] Živković, R. (2009), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Casopisi:

- [1] *Privredna propaganda*, Glava 23., str.937, Preuzeto sa <http://senica.tripod.com>, marketing, Knjiga 5.pdf

Elektronski izvori:

- [1] www.almaquattro.rs, Miks, medija, Preuzeto 11.05.2012.
- [2] www.enelps.com, *Profil kompanije*, Preuzeto 09.12.2012.
- [3] www.enelps.com, *Uvođenje CMR*, Preuzeto 09.12.2012.
- [4] www.enelps.com, *Rezultati uvođenja CMR*, Preuzeto 09.12.2012.
- [5] www.nbs.com, *Konkurenost privrede Srbije*, Preuzeto 12.12.2012.
- [6] www.paragraf.rs, *Zakon o oglašavanju*("Sl. glasnik RS", br. 79/2005).
- [7] www.preduzetnik.rs, *marketing crm*, Preuzeto 08.12.2012.