

UNIVERZITET SINGIDUNUM

*Departman za
poslediplomske studije*

**POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

MASTER RAD

**DIREKTNI MARKETING I ZNANJE O KORISNIKU
KAO FAKTOR STICANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI
NA TRŽIŠTU ELEKTRONSKIH KOMUNIKACIJA**

Mentor:
Prof. dr Gojko Grubor

Kandidat:
Nenad Mitić
Br. Indeksa:
400396/11

Beograd, mart 2013.

SADRŽAJ

Prvo poglavlje

1. UVOD-	3
1.1. Predmet istraživanja	4
1.2. Ciljevi istraživanja	5
1.3. Istraživačke hipoteze	5
1.4. Metode istraživanja	6
1.5. Struktura rada	6

Drugo poglavlje

2. TRŽIŠTE ELEKTRONSKIH KOMUNIKACIJA U REPUBLICI SRBIJI	8
2.1. Javne fiksne telekomunikacione mreže i usluge	10
2.2. Javne mobilne telekomunikacione mreže i usluge	12
2.3. Internet usluge	13
2.4. Distribucija medijskih sadržaja	15
3. KONKURENCIJA I KONKURENTSKA PREDNOST	17
3.1. Pojam konkurencije i konkurentnosti	17
3.2. Uslovi monopola na tržištu telekomunikacija - elektronskih komunikacija	18
3.3. Demonopolizacija tržišta elektronskih komunikacija i uvođenje konkurencije	20
3.4. Uloga regulatornog tela u sprečavanju zloupotrebe tržišne snage	22
3.5. Konkurentska prednost	25

Treće poglavlje

4. MARKETING MENADŽMENT I ZNAČAJ ELEKTRONSKOG MARKETINGA U STICANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI	29
4.1. Nastanak i razvoj marketinga	29
4.2. Direktni marketing	33
4.3. Kataloški marketing	35
4.4. Elektronsko poslovanje	37
4.5. E – marketing	39
4.5.1. Tehnološki razvoj kao osnovni uslov razvoja elektronskog marketinga	40
4.5.2. E – promocija	43
4.5.3. E – trgovina	45
4.6. Prednosti marketinga preko interneta (e-marketing i cookie)	47

5. POSLOVNI INFORMACIONI SISTEMI I ZNANJE O POTROŠAČIMA –	
OSNOVA ZA STICANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI	50
5.1. Poslovni informacijski sistemi	50
5.2. CRM	52
5.2.1. <i>Customer intelligence</i>	54
5.3. Business intelligence i poslovno odlučivanje	59
5.3.1. <i>Analiza, business intelligence, OLAP</i>	62
5.4. Znanje o korisniku kao faktor sticanja konkurentne prednosti	67

Četvrto poglavlje

6. STUDIJA SLUČAJA	68
6.1. Podaci o operatoru i tržišna pozicija operatora	68
6.2. Predmet analize i ponuda operatora	69
6.3. Segmentacija korisnika	70
6.4. Analiza podataka	71
6.5. Anketa, izbor marketiga – kampanja	78
 ZAKLJUČAK	 83
 Prilog 1	 86
 Literatura	 87

1. UVOD

Stvaranje konkurentske prednosti, kao i njeno održavanje je reakcija i delovanje preduzeća na prošla, sadašnja i buduća dešavanja na tržištu značajnom za poslovanje preduzeća. Konkurentsku prednost čini skup načina kojim se preduzeće bori na konkrentnom tržištu kako bi ostvarilo što bolju poziciju na tržištu i svoje unapred definisane ciljeve. Konkurentsku prednost možemo definisati kao stratešku prednost jednog preduzeća (privrednog subjekta) nad svojim konkurentima na tržištu proizvoda i usluga na kojem se pojavljuje. Tu prednost preduzeće može ostvariti različitim strategijama ili još češće njihovom kombinacijom, a najpoznatije su: strategija koja se rukovodi smanjenjem troškova, strategija stvaranja različitosti u odnosu na konkurenciju, strategija inovacija, zatim operativne efikasnosti kao i tehnološki bazirane strategije.

Neke od definicija, a naročito definicije Michaela E. Portera, najbolje ukazuju na suštinu pojave koju istražujemo¹:

- Preduzeće ima konkurentsku prednost ako uspe da njegova profitabilnost bude veća od prosečne profitabilnosti preduzeća u toj industriji, tokom određenog vremenskog perioda,
- Konkurentska prednost je skup faktora koji razlikuju preduzeće od njegovih konkurenata i koji mu daju jedinstvenu poziciju na tržište,
- Konkurentska prednost je organizaciona sposobnost koja omogućava preduzeću da stvara znatno više vrednosti za kupca u odnosu na svoje konkurente,

Jednostavno rečeno, svako delovanje koje za posledicu ima jeftiniju ponudu robe ili usluge, stvaranje većeg profita, bolje pozicioniranje preduzeća na tržištu u odnosu na konkurenciju, kao i izdvajanje preduzeća sa svojom ponudom na tržištu u pozitivnom smislu, predstavlja konkurentsku prednost.

U ovom radu ćemo sagledati tržište elektronskih komunikacija, prisutnost konkurencije na različitim delovima ovog složenog i veoma profitabilnog tržišta koje se u mnogim segmentima veoma brzo menja, kao i uticaj izbora načina promocije i iskorišćenje postojećih znanja o korisniku na sticanje konkurentske prednosti na ovom tržištu.

Imajući u vidu sve napred rečeno, pri stvaranju konkurentske prednosti na tržištu elektronskih komunikacija, jako je bitno odlučiti se da li primeniti strategiju niskih troškova (čime dobijamo uslove za nižu cenu usluge) ili strategiju diferencijacije, odnosno stvaranja posebne ponude koju nema konkurencija ili kombinaciju jedne i druge strategije.

S obzirom na brz napredak tehnologije, usluge elektronskih komunikacija postaju dostupne uz određene ne male investicije u kupovinu nove opreme. Svaki operator

¹ Porter, Michael E., *Konkurentska prednost: Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad 2007

(preduzeće koje se bavi uslugama elektronskih komunikacija) mora računati na te investicije da bi opstao na tržištu. Osim investicija i tehničkih znanja (koji predstavljaju osnovni uslov), prvi uslov opstajanja na tržištu je prodaja usluge za koju je potrebno obezbediti dobru promociju usluga, a to neminovno mnogo košta, naročito ukoliko je izabrani medij preko kojeg se vrši reklamiranje televizija. Današnje tehnike marketinga (zahvaljujući napretku u oblasti telekomunikacija, odnosno elektronskog poslovanja) omogućavaju različite vrste marketinga u veoma širokom cenovnom okviru, što ostavlja priličan prostor za primenu strategije niskih troškova u nastojanju da se stekne konkurentska prednost. Kada u ovom slučaju kažemo strategija niskih troškova, tu pre svega mislimo na smanjenje troškova namenjenih marketingu.

Treba reći da se strategija diferencijacije u smislu ponude novih usluga u ovoj oblasti postiže novim investicijama, u novu opremu, servise i aplikacije i na taj način se stiču uslovi za pružanje novih usluga. Međutim, postoje određeni segmenti tržišta gde je došlo do priličnog zasićenja po pitanju broja korisnika, gde je sve teže pridobiti novog korisnika, kao što je to slučaj sa tržištem mobilne telefonije. U ovom slučaju strategiju diferencijacije je moguće primeniti tako što ćemo u ponudi usluga primeniti sva znanja o postojećim korisnicima i ostvariti glavni cilj na zasićenom tržištu, a to je očuvanje postojeće baze korisnika.

Iz napred navedenog se može shvatiti i naslov, odnosno tema ovog rada, a to je sticanje konkurentske prednosti primenom strategije niskih troškova (izbor jeftinijeg marketinga) i primenom novog načina pristupa postojećim korisnicima, odnosno korišćenjem znanja o korisniku, što predstavlja kombinaciju strategije niskih troškova i strategije diferencijacije u sticanju konkurentske prednosti.

1.1. Predmet istraživanja

Predmet ovog rada je istraživanje i proučavanje glavnih faktora i izvora stvaranja održive konkurentske prednosti na tržištu elektronskih komunikacija, pre svega na tržištu usluga mobilne telefonije.

Postoje različiti teorijski izvori koji obrađuju ovu oblast, a veći deo se bavi izučavanjem sticanja konkurentske prednosti u industriji, gde srećemo mnogo radova koji kao osnovu ukoriste istraživanja i teoriju Majkla Portera (*Michael Porter*) koji je guru strategijskog menadžmenta i profesor strategije na *Harvard Business School*.

Uže gledano, predmet ovog rada je istraživanje uticaja izbora marketinških tehnika na sniženje troškova preduzeća (operatora elektronskih komunikacionih usluga), kao i uticaja korišćenja znanja o korisniku u svrhu zadržavanja korisnika, a sve uz pomoć modernih tehnologija elektronskog poslovanja.

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je deskripcija izvora prednosti u odnosu na konkurenciju, kao i deskripcija strategija koje preduzeća primenjuju u cilju stvaranja i održavanja konkurentne prednosti na tržištu elektronskih komunikacija

Naučni cilj ovog rada je naučni opis svih pretpostavki marketinga, instrumenta na kojima počiva, kao i specifičnostima primene marketinga kroz infrastrukturu i usluge rastućeg sektora elektronskog poslovanja.

Društveni cilj je prikaz opšte dobrobiti u privredi i društvu koja nastaje razvojem elektronskog poslovanja, odnosno primena elektronskog poslovanja u preduzećima u svrhu razvoja marketing menadžmenta i znanja o korisnicima usluga.

Oni koji uspeju da prepoznaju prednosti koje elektronsko poslovanje pruža u marketingu i poslovanju, kao i u odnosu sa korisnicima usluga, imaju šanse da opstanu na tržištu elektronskih komunikacija u uslovima konkurencije, a oni koji to ne prepoznaju biće „osuđeni“ na lagano nestajanje. Reči Filipa Kotlera najbolje opisuju prethodnu konstataciju: „*Kako se kompanija menja, tako se menja i njena organizacija marketinga. Marketing više ne podrazumeva jedno odeljenje kompanije koje ima ograničen broj zadataka – već je u pitanju aktivnost na nivou cele kompanije*“².

1.3. Istraživačke hipoteze

U ovom istraživanju polayi se od sledeće *generalne hipoteze*:

- U uslovima izuzetnog rasta i razvoja proizvodne i uslužne delatnosti, elektronski marketing i marketing *intelligence* sistemi postaju nezamenljivi deo poslovanja svakog preduzeća, a naročito operatora usluga elektronskih komunikacija, jer se na taj način najbolje identifikuju potrebe potrošača, potrošači dobijaju bolju i sveobuhvatniju promociju i raznovrsniji i olakšan način kupovine, što sve zajedno dovodi do ostvarenja boljih poslovnih rezultata preduzeća. Jedan od osnovnih i neophodnih preduslova za sprovođenje elektronskog marketinga i donošenja pravovremenih, konkurentnih i adekvatnih poslovnih odluka je korišćenje kompleksnih informacionih sistema. Sticanjem znanja o korisniku korišćenjem informacionih sistema i korišćenjem elektronskog, direktnog marketinga postiže se konkurentna prednost na tržištu.

Generalnu hipotetičku tvrdnju operacionalizujemo kroz sledeće pojedinačne hipoteze:

- Osnov svakog uspešnog preduzeća je shvatanje potreba potrošača,

² Kotler. Philip, Keller. Kevin, *Marketing menadžment 12 izdanje*, Data status, Beograd, str XXIX

- Dobar marketing počiva na dobro organizovanom informacionom sistemu, što znači da je današnji marketing nezamisliv bez novih tehnologija, čija se upotreba sagledava u elektronskom poslovanju,
- Direktnim marketingom se smanju troškovi, a samim tim uz efikasnost delovanja ovakvog marketinga postiže se i konkurentska prednost,
- Bitno je na kvalitetan način pružati uslugu, biti drugačiji, poseban i prepoznatljiv.

1.4. *Metode istraživanja*

U istraživanju su primenjene osnovne analitičke i statističke metode i to pre svega metod analize, pošto se za predmet istraživanja kao složenu celinu vrši genetička, komparativna, funkcionalna i strukturalna analiza, zatim metod apstrakcije, specijalizacije i dedukcije kao i osnovne sintetičke metode i to metod sinteze, konkretizacije, generalizacije i indukcije.

Od opštenaučnih metoda primenjen je hipotetičko-deduktivni metod, jer se celom istraživanju pristupilo uz prethodna stručna znanja iz oblasti elektronskog poslovanja, elektronskog marketinga i marketing intelligence sistemima, kao i komparativna (uporedna) metoda.

Prilikom kreiranja istraživačkog rada korišćena je već pisana literatura iz ove oblasti, kao i prethodna stručna znanja stečena čitanjem literature ili prethodnim radom u oblasti telekomunikacija i elektronskog poslovanja. Takođe korišćeni su statistički podaci koji su korišćeni za dokazivanje postavljenih hipoteza.

1.5. *Struktura rada*

Rad je struktuiran u četiri dela sa ukupno šest celina, a svaka od njih na podceline.

U prvom poglavlju su prikazane teorijsko metodološke osnove na kojima se zasniva ovaj istraživački rad.

U drugom poglavlju (drugi deo) je prikazano tržište elektronskih komunikacija, ukupni prihodi koji se ostvaruju na ovom tržištu, kao i poseban osvrt na tržište fiksne telefonije, mobilne telefonije, Interneta i distribucije medijskih sadržaja.

U drugom poglavlju (treći deo) su date teorijske osnove konkurencije i konkurentnosti. U posebnim delovima su izloženi uslovi monopola na tržištu elektronskih komunikacija, proces demonopolizacije i uloga regulatornog tela u tom procesu, kao i sam pojam konkurentske prednosti.

Četvrti deo koji pripada trećem poglavlju ovog rada se više odnosi na marketing menadžment i forme elektronske promocije i prodaje, pri čemu je posebno obrazložen direktan marketing, kataloška prodaja i trgovina preko Interneta.

U trećem poglavlju (peti deo) je izložena potreba za znanjem o potrošačima, kao osnovom za razvoj i uspešan rad kompanije. Dat je osnovni koncept elektronskog marketinga i poslovnih informacionih sistema sa posebnim osvrtom na pojam, nastanak, razvoj i rizike koje sa sobom nosi elektronski marketing i poslovni informacioni sistemi (modul prodaje i marketinga i CRM modul), čiji razvoj nedvosmisleno određuje razvoj preduzeća i tržišta proizvoda i usluga, pri čemu je dat akcenat više na tehnički aspekt.

U četvrtom poglavlju, koji sadrži jedan deo, prikazana je studija slučaja kojom je predstavljen praktičan primer primene korišćenja znanja o korisniku na osnovu podataka koji su obrađeni u poslovnom informacionom sistemu i direktnog elektronskog marketinga u svrhu sticanja konkurentske prednosti, a sve kao potvrda teorijskih pretpostavki izrečenih u prethodnim poglavljima, odnosno delovima ovog rada. Studija slučaja prikazuje sliku relevantnog operatora koji pruža usluge mobilne telefonije, analizu karakteristika grupe korisnika kojima ističe ugovorni odnos u periodu od dva meseca, zaključke koji slede na osnovu sprovedene analize, primenjeni marketing i finansijski efekat primenjene strategije u sticanju konkurentske prednosti.

2. TRŽIŠTE ELEKTRONSKIH KOMUNIKACIJA U REPUBLICI SRBIJI³

Tržište elektronskih komunikacija u Republici Srbiji čini oko 450 privrednih subjekata, koji prema zvaničnim podacima Agencije za privredne registre čine oblast 61 – Telekomunikacije. Sektor telekomunikacija u razvijenom svetu danas predstavlja krucijalni infrastrukturni sektor koji svojim ubrzanim razvojem, u nekim slučajevima direktno a u nekim drugim indirektno, utice na razvoj svih ostalih sektora privrede, ali i šire društvene zajednice. Radi se o sektoru kome su svojstvena velika ulaganja kapitala, brzo uvođenje inovacija, izražena briga za potrebe korisnika, stalno inoviranje ponude usluga, sve kraci životni ciklus usluga i sl. Utvrđeno je da podsticanje ulaganja u razvoj telekomunikacija višestruko doprinosi rastu BDP-a i ubrzavaju razvoj društva u celini, bez obzira da li se radi o razvijenim zemljama ili zemljama u razvoju. Uvažavajući ovu činjenicu, mnoge zemlje sa najvišim privrednim rastom su na vreme prepoznale da je podsticanje razvoja telekomunikacija njihov glavni strategijski put za izlazak iz krize.⁴

U ovom poglavlju ćemo posmatrati privredne subjekte – operatore koji se bave pružanjem usluga fiksne i mobilne telekomunikacione mreže, Interneta i distribucije medijskih sadržaja.

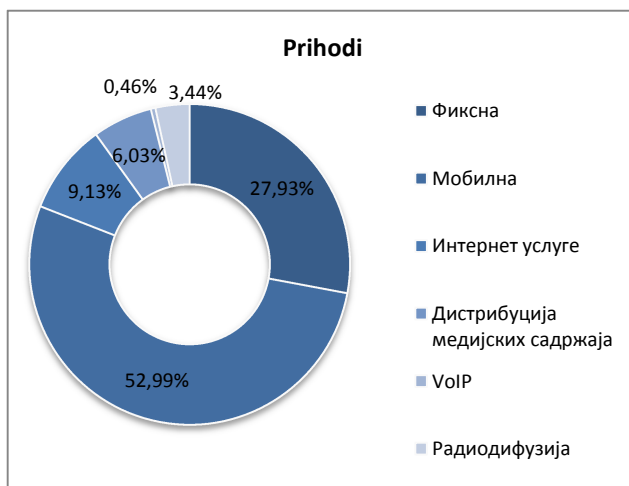
Tržište elektronskih komunikacija u Republici Srbiji, predstavljaju maloprodajne i veleprodajne usluge elektronskih komunikacija, pružanjem kojih su operatori u 2011. godini ostvarili prihod od oko 1,6 milijardi evra. Tržište elektronskih komunikacija je rastuće tržište svuda u svetu, pa i kod nas, tako da su prihodi na ovom tržištu u 2011 u odnosu na 2010. godinu porasli za 10%. Veličinu i značaj tržišta elektronskih komunikacija najbolje možemo sagledati kroz činjenicu da prihod u ovom sektoru predstavlja preko 5% bruto društvenog proizvoda (GDP – Gross Domestic Product) u Republici Srbiji.

Kada govorimo o prihodima na tržištu elektronskih komunikacija pre svega mislimo na prihode od usluga mobilne telefonije od kojih su operatori prihodovali oko 847 miliona evra, što predstavlja oko 53% prihoda na tržištu elektronskih komunikacija, zatim od usluga fiksne telefonije koje predstavljaju 28% ukupnih prihoda i internet usluge oko 9%. Na slici 1. Prikazana je struktura prihoda po uslugama za 2011. godinu.

Treba istaći da se svi napred navedeni podaci odnose na teritoriju Republike Srbije bez Kosova i Metohije, što znači da se radi o tržištu koje geografski predstavlja površinu od 88.361 km², na kojoj živi 7.120.666 stanovnika po popisu iz 2012. godine.

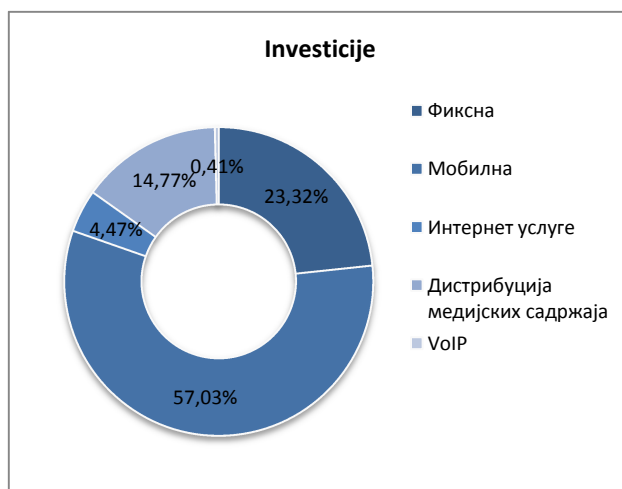
³ Izvor statističkih podataka iz ovog poglavlja: *Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2011. godini*, RATEL, Beograd, 2012.

⁴ Malinić, D., Milićević, V., *Finansijska stabilnost sektora telekomunikacija u Srbiji*, Stručni časopis Telekomunikacije, 2012, broj 10, godina V, str 2-15.



Sl.1 – Struktura prihoda po uslugama na tržištu elektronskih komunikacija

Sa stanovišta investicija, tržište elektronskih komunikacija u Republici Srbiji zauzima značajno mesto. Po podacima Republičke Agencije za elektronske komunikacije (RATEL), investicije u 2011. godini na tržištu elektronskih komunikacija iznosile su 243 miliona evra, a raspodela tih investicija prikazana je na slici 2.



Sl. 2 - Struktura investicija po uslugama na tržištu elektronskih komunikacija

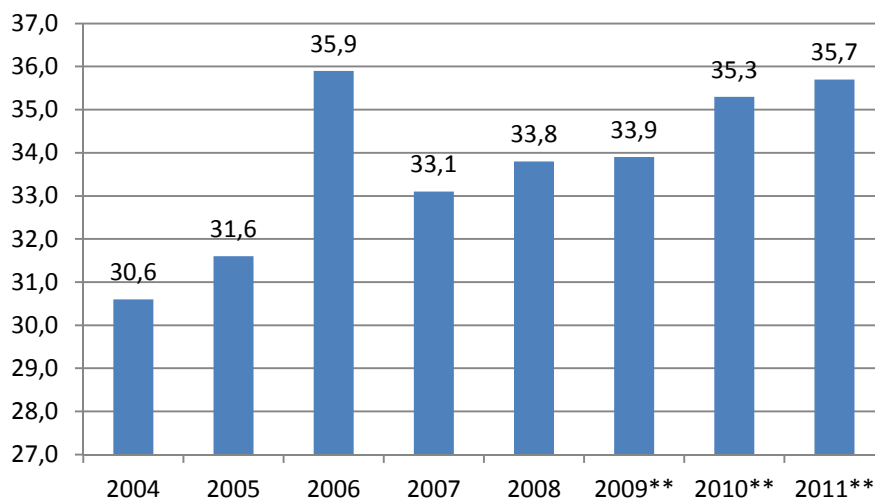
Građani Srbije na usluge elektronskih komunikacija prosečno izdvajaju oko 4% prosečnog ličnog dohotka u Republici Srbiji.

2.1. Javne fiksne telekomunikacione mreže i usluge

Javne fiksne telekomunikacione usluge, uglavnom preko svoje infrastrukture, pružaju operatori:

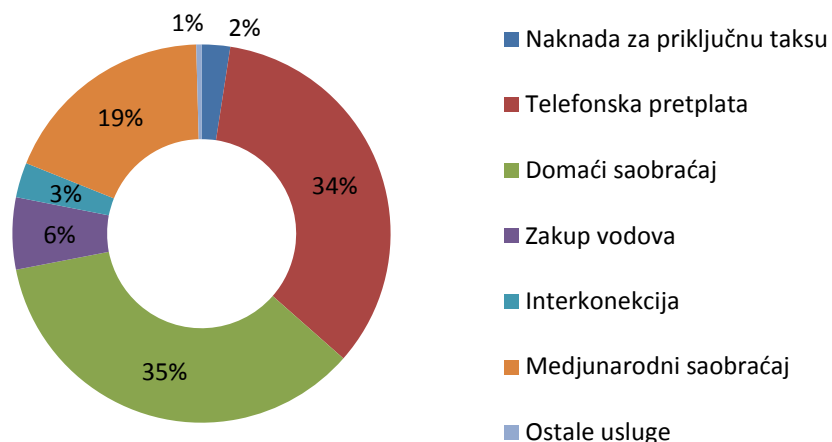
- „Telekom Srbija“ a.d.;
- „Media Works“ d.o.o. koji je promenio ime u „Orion telekom“ d.o.o.;
- „Telenor“ d.o.o. i
- „SBB - Serbia broadband“.

Ukupan prihod operatora od pružanja usluga na tržištu fiksne telefonije u 2011. godini je bio 35,7 milijardi dinara, odnosno više od 350 milona evra. Najveći deo ovog prihoda ostvario je „Telekom Srbija“ a.d., jer je njegovo tržišno učešće na tržištu fiksne telefonije preko 99%, a zbog činjenica da je „Orion telekom“ d.o.o. prisutan na tržištu od 2010. godine, trenutno ima vrlo mali broj korisnika, a „Telenor“ d.o.o. pruža uslugu fiksne telefonije isključivo malom broju pravnih lica i „SBB –Serbia broadband“ je sa pružanjem usluga otpočeo u novembru 2012. godine. Glavne usluge, od kojih se ubira najveći prihod na tržištu fiksne telefonije su usluga nacionalnih poziva (lokalni, međumesni i pozivi ka nacionalnim mobilnim operatorima), usluga međunarodnih poziva, interkonekcija i zakup vodova, a prihod se ostvaruje i po osnovu naknade za priključnu taksu i telefonsku pretplatu. Na slikama 3. i 4. prikazani su prihodi na tržištu fiksne telefonije u periodu od 2004. do 2011. godine, kao i raspodela prihoda u odnosu na uslugu koja se pruža na tržištu fiksne telefonije u 2011. godini.



Sl. 3 – Prihodi od usluga fiksne telefonije u periodu 2004. – 2011. (u mird RSD)⁵

⁵ ** Prihodi od veleprodaje Interneta nisu uključeni u prihode od fiksne telefonije



Sl. 4 – Struktura prihoda od usluga fiksne telefonije u 2011.

Prihodi od usluga fiksne telefonije svuda stagniraju. Na tržištu ovih usluga u Republici Srbiji beleži se blagi rast iz razloga što je u periodu od 2008. do 2011. godine izvršen rebalans tarifa, odnosno usluge domaćeg (nacionalnog) saobraćaja, kao i telefonska pretplata su bitno povećane. I pored toga usluge fiksne telefonije (telefonska pretplata i domaći saobraćaj) su najniže u Evropi i regionu. U tabeli 1. prikazan je odnos cena usluga fiksne telefonije u Srbiji, državama regiona i prosek EU po podacima iz Izveštaja Cross-country analysis, Cullen jun-jul 2012. godine⁶.

R. broj	Država	Mesečna pretplata (evro)	Lokalni poziv (evrocent/min)	Nacionalni poziv (evrocent/min)
1	Hrvatska	9.9	3.80	3.80
2	Makedonija	7.7	1.90	5.80
3	Crna Gora	6	2.20	5.80
4	Albanija	3.8	2.20	5.50
5	BiH	6.7	1.80	2.90
6	Mađarska	9.44	/	/
7	Rumunija	8.9	/	/
8	Bugarska	6	2.22	5.50
9	Prosek	8.35	2.35	4.88
10	Prosek EU	15.5	4.10	7.20
11	Srbija	4.4	1.00	1.40

Tabela1 – Odnos cena pojedinih usluga fiksne telefonije u Republici Srbiji i okruženju⁷

⁶ Izveštaj Cross-country analysis, Cullen jun-jul 2012. godine

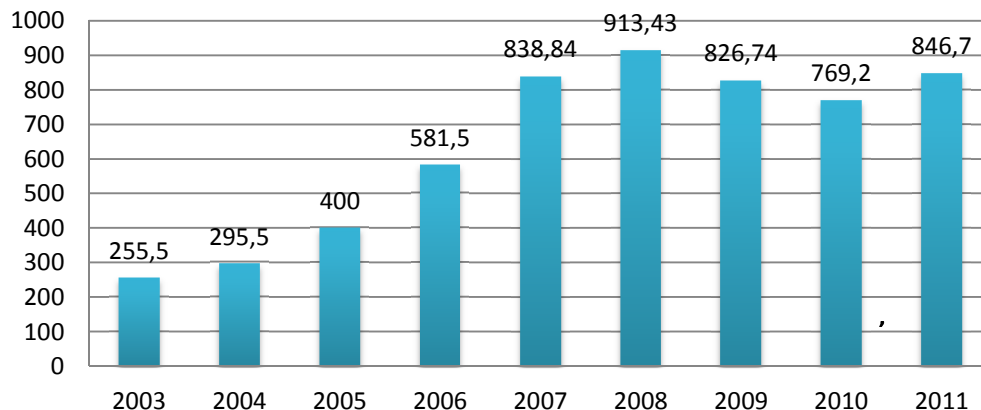
⁷ Mađarski i Rumunski operatori koji pružaju uslugu fiksne telefonije u ponudi imaju više različitih paketa u kojim uz mesečnu pretplatu nude različit broj minuta razgovora u zavisnosti od profila korisnika

2.2. Javne mobilne telekomunikacione mreže i usluge

Usluge javne mobilne telekomunikacione mreže u Republici Srbiji pružaju sledeći operatori:

- „Telekom Srbija“ a.d.;
- „Telenor“ d.o.o. i
- „VIP mobile“ d.o.o.

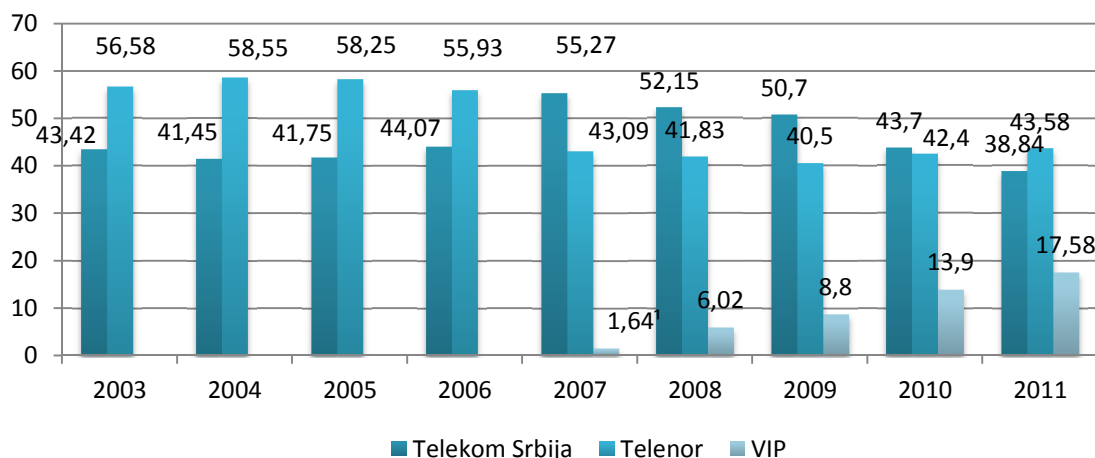
Ukupan prihod od prodaje usluga na ovom tržištu u 2011. godini je bio 86,5 milijardi dinara, odnosno 846,7 miliona evra, što je prikazano na slici 5. sa koje se vidi i nivo prihoda na tržištu usluga mobilne telefonije od 2003. do 2011. godine. U 2011. godini sva tri operatora su za investicije izdvojila 128,7 miliona evra. Na slici 6. prikazan je procenat učešća operatora u godišnjem prihodu na tržištu usluga mobilne telefonije sa kojeg se vidi da je, za razliku od tržišta fiksne telefonije gde je zbog tržišnog učešća „Telekom Srbija“ a.d. najveći deo prihoda pripao ovom preduzeću, prihod skoro ravnomerno raspodeljen između „Telekom Srbija“ a.d i „Telenor“ d.o.o, dok je prihod „VIP mobile“ d.o.o. osetno niži srazmerno manjem broju korisnika i kasnijem ulasku na ovo tržište.



Sl. 5 - Godišnji prihod na tržištu usluga mobilne telefonije od 2003. do 2011. Godine (u mil evra)

Sa slike 5. i 6. vidimo da su ukupni godišnji prihodi na tržištu usluga mobilne telefonije posmatramano u evrima na približno istom nivou od 2007. do 2011. godine, što znači da je ulazak trećeg operatora na tržište imao ulogu pojačanja konkurencije na tržištu, za šta je dokaz da je u istom periodu došlo do značajnog smanjenja maloprodajnih cena usluga na tržištu mobilne telefonije. Ovu konstataciju možemo potkrepiti činjenicom da je u 2007. godini penetracija u mobilnoj telefoniji bila oko 100%, a da je od 2007. godine, odnosno od ulaska na tržište „VIP mobile“ d.o.o. penetracija povećana tako da je u 2011. godini iznosila na oko 140%, što znači da je povećan broj korisnika, povećan generisani saobraćaj, isti nivo ukupnog prihoda operatora, odnosno niže cene usluga. **Slobodno**

možemo reći da je ovo tržište zasićeno i da bi sve veći značaj u radu operatora trebalo posvetiti odnosu sa korisnikom i zadržavanju korisnika (*customer retention*).



Sl. 6 – Učešće operatora u ukupnom prihodu na tržištu mobilne telefonije

2.3. Internet usluge

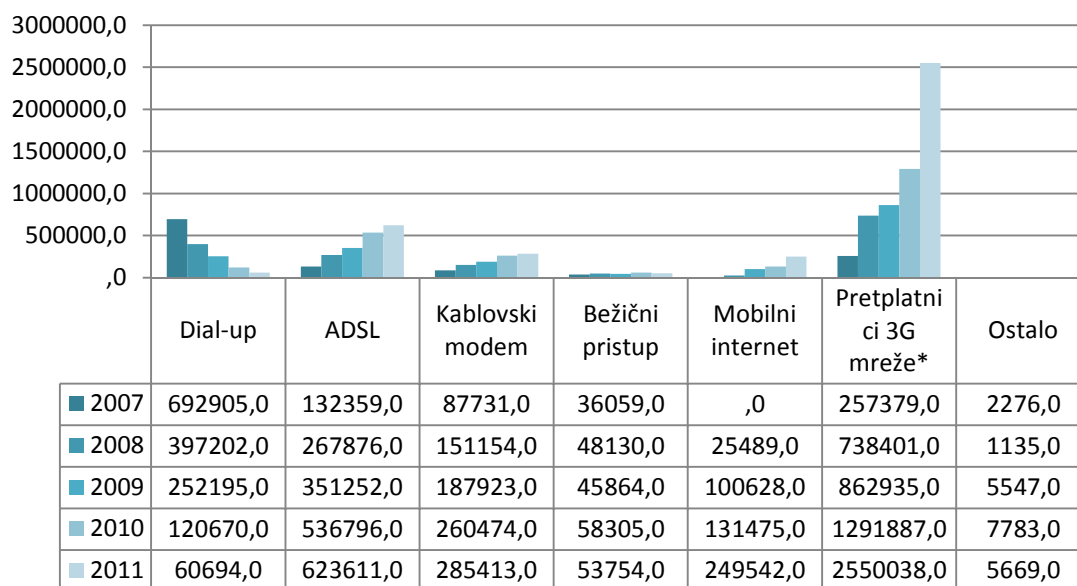
Kako bi shvatili pojedine izraze u ovom poglavlju potrebno je da se osvrnemo na definicije sledećih pojmova:

- *ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line)* je asimetrična pretplatnička linija u smislu brzine prenosa podataka i to znači mogućnost bržeg prenosa podataka u download-u (ka korisniku), nego što je to u upload-u (prenos podataka od korisnika ka mreži). Prenos se vrši po telefonskoj bakarnoj parici pretplatnika
- *Dial up* predstavlja pristup Internetu pozivanjem telefonskog broja preko modema koji je povezan na bakarnu paricu Telekom operatora
- *Kablovski internet* predstavlja Internet kome se pristupa preko operatora kablovske mreže, obično preko koaksijalnog kabla, koji osim TV signala, omogućuju pristup internetu i telefonski servis.
- *WLAN (Wireless Local Area Network)* i *Wi-Fi (Wireless Fidelity)*– vrsta bežičnog pristupa Internetu

Razvoj pristupa Internetu preko pristupnih tehnologija fiksne mreže (bakarnom paricom), od *dial up* pa do ADSL pristupa, kao i kablovski i bežični pristup doveli su do povećanih protoka do korisničkih terminalnih uređaja, što je uticalo na razvoj sve većih protoka i pad cene Internet paketa (gledano po Mb/s protoka). Početni pristup internetu preko fiksne telekomunikacione mreže bio je omogućen pozivanjem pristupnog broja Internet provajdera (*dial up*) i bio je limitiran teoretskim protokom od 64 kb/s, što je u praktičnim slučajevima značilo maksimalnih 56 kb/s, a u zavisnosti od kvaliteta bakarne parice vrlo često i znatno niže. Tehnološka revolucija na tržištu pristupa Internetu nastala je

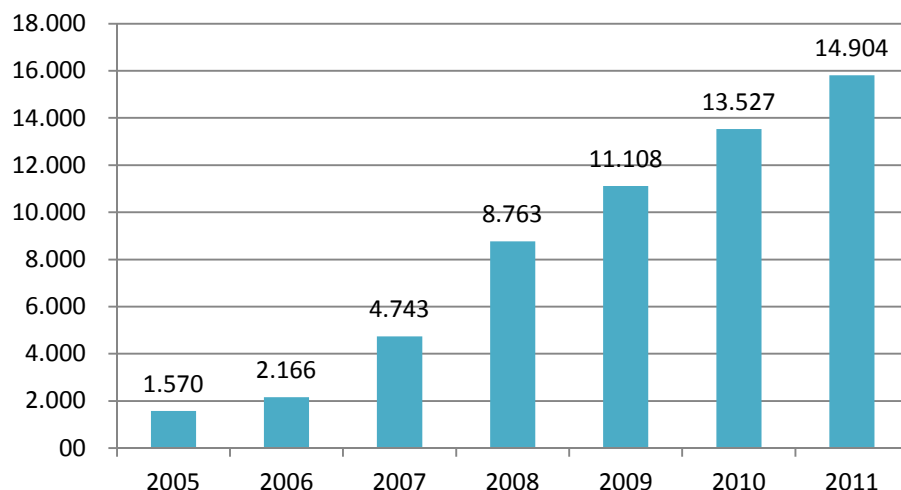
korišćenjem nove tehnologije pristupa Internetu, pod opšte prihvaćenim terminom širokopolasni pristup (ADSL pristup preko bakarne parice i kablovski internet preko mrežne infrastrukture kablovskih operatora) kojim su omogućeni protoci brzine i do 100Mb/s.

Uslugu pristupa Internetu, na tržištu Republike Srbije u 2011. godini pružalo je 232 provajdera (operatora) i kod ove telekomunikacione usluge se beleži konstantan rast broja operatora, broja korisnika, kao i prihoda operatora. Ukupan broj pretplatnika Internet usluga u 2011. godini iznosio je preko 1,2 miliona, ali ukoliko se u obzir uzme mogućnost pristupa Internetu i putem 3G mobilne mreže (korišćenjem mobilnih telefona), ukupan broj potencijalnih pretplatnika u 2011. godini je približno 3,8 miliona. Sa razvojem Interneta i potrebama krajnjih korisnika za sve većim količinama podataka, broj *dial up* pretplatnika se značajno smanjuje iz godine u godinu. U 2006. godini ukupan broj *dial up* pretplatnika iznosio je 882 hiljade, što je bilo 88% ukupnog broja Internet pretplatnika, dok se u 2011. godini taj broj smanjio na 60 hiljada, tj. 1,5% od ukupnog broja Internet priključaka. Na slici 7. Prikazan je broj korisnika Interneta u zavisnosti od pristupne tehnologije u periodu od 2005. do 2011. godine.



Sl. 7 - Broj korisnika Interneta u zavisnosti od pristupne tehnologije

Prihodi operatora u 2011. godini na veleprodajnom i maloprodajnom tržištu Interneta u Republici Srbiji iznosili su preko 140 miliona evra i kao što smo već napomenuli, ovo je brzorastuće tržište gde se beleži veliko povećanje prihoda na godišnjem nivou. Na slici 8. prikazani su godišnji prihodi svih operatora u periodu od 2005. do 2011. godine.



Sl. 8 – Godišnji prihodi Internet operatora (u milionima RSD)

2.4. Distribucija medijskih sadržaja

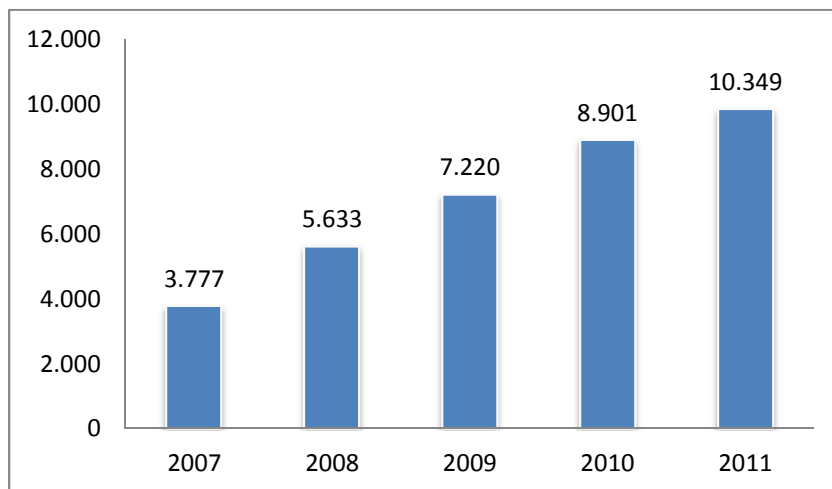
Distribuciju medijskih sadržaja vrši preko 80 operatora koji svoje usluge pružaju preko sledećih javnih telekomunikacionih mreža:

- Kablovske distributivne mreže (koaksijalne, hibridne i optičke) - KDS;
- Javne fiksne telekomunikacione mreže – IPTV;
- Satelitske distributivne mreže – DTH (*Direct To Home*).

Sa stanovišta broja korisnika, a proporcionalno tome i godišnjih prihoda od pružanja usluge distribucije medijskih sadržaja najveći operatori na ovom tržištu u Republici Srbiji su:

- „SBB - Serbia broadband“
- JP „PTT Srbija“
- „IKOM“
- „DIGI SAT“
- „Telekom Srbija“ a.d.

Broj pretplatnika usluge distribucije medijskih sadržaja je oko 1,3 miliona i u periodu od 2007. godine do danas je dupliran. Na ovom tržištu se ostvaruju godišnji prihodi od oko 100 miliona evra i predstavlja, kao i Internet jedno od rastućih tržišta sa stanovišta prihoda. Na slici 9. prikazan je rast godišnjih prihoda na ovom tržištu u periodu od 2007. do 2011. godine.



Sl. 9 – Godišnji prihod na tržištu medijskih sadržaja (u milionima RSD)

Prema podacima RATEL-a polovinu svih prihoda na ovom tržištu ostvaruje operator koji distribuciju medijskih sadržaja vrši preko kablovske distributivne mreže – „SBB – Serbia broadband“.

3. KONKURENCIJA I KONKURENTSKA PREDNOST

3.1. Pojam konkurencije i konkurentnosti

Razvijenost tržišta jedne zemlje meri se funkcionisanjem konkurencije na tržištima u toj zemlji. Sama reč konkurencija potiče iz latinske reči *concurentia* i znači takmičenje, odnosno nadmetanje. Konkurencija i konkurentnost, kao pojmovi, su jako povezani, jer konkurencija na tržištu predstavlja takmičenje učesnika na tom tržištu i predstavlja osnovnu „predpostavku povećanja konkurentnosti“⁸. Isto tako može se reći da niko ne može postati konkurentan ukoliko nije izložen uslovima konkurencije koji vladaju na tržištu.

Konkurencija predstavlja nadmetanje igrača u tržišnoj utakmici, odnosno ona predstavlja sadržaj te utakmice. Konkurenti se međusobno takmiče ko će da ponudi upravo ono što kupci traže, da pri istoj/nizjoj ceni ponude kvalitetniji ili jednako kvalitetan proizvod. Ne čine konkurenti („učesnici na tržištu“, kako ih naziva domaći Zakon o zaštiti konkurencije) to zbog toga što su altruisti i što zbog toga vode računa o interesima kupaca, već zbog toga što samo ukoliko nadmaše svoje konkurente mogu da očekuju ono što ih jedino interesuje: veći profit⁹. Dakle, konkurenciju treba shvatiti kao proces nadmetanja konkurenata. To nadmetanje stvara konkurentski pritisak – pritisak koji jedan konkurent oseća od strane svih ostalih. Upravo taj pritisak stvara podsticaje za ekonomsku efikasnost: da se proizvodi upravo ono što je potrebno, da se to proizvodi bolje, kvalitetnije i uz što manje troškove. I upravo je taj pritisak osnovni pokretač svih učesnika na tržištu da budu bolji nego što jesu, odnosno osnovni pokretač privrednog napretka. Uslovi konkurencije vrše pritisak na preduzeća da posluju što efikasnije, a u takvim uslovima opstaju oni koji dostignu zadovoljavajući nivo efikasnosti i “propadaju”, odnosno idu u stečaj oni koji ne uspeju da dostignu zadovoljavajući nivo efikasnosti. Viši nivo postignute efikasnosti predstavlja i veću konkurentsku prednost igrača na tržištu. Kako se efikasnost postiže smanjenjem troškova preduzeća, a marketing aktivnosti predstavljaju jedan od većih troškova, naročito u sektoru telekomunikacija, direktan marketing, znanje o korisnicima i konkurentima na tržištu predstavljaju značajan deo troškova na kojim se može uštedeti i na taj način podići efikasnost preduzeća.

Za stvaranje uslova konkurencije na nekom tržištu od bitne važnosti su:

1. Broj igrača (konkurenata) na tržištu, pri čemu treba napomenuti da broj konkurenata ne predstavlja uvek i nivo, odnosno intenzitet konkurencije,
2. Uslovi za ulazak novih konkurenata, pri čemu se tu najviše misli na ulogu države u smislu izrade zakonskih i podzakonskih akata kojim se olakšava ulazak novih igrača na neko tržište,

⁸ Kostić. J., Master diplomski rad: Analiza konkurentnosti u bankarskom sektoru i sektoru osiguranja, Beograd 2009, str. 6

⁹ Begović. B., Pavić. V., *Šta je to konkurencija i kako se štiti*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd 2010, str. 5

3. Politika zaštite konkurencije, “treba da spreči ono narušavanje konkurencije koje dovodi do umanjavanja društvenog blagostanja, nezavisno od toga koliko je željena tržišna struktura daleko od savršenog tržišta”¹⁰.

Na tržištu elektronskih komunikacija prepoznamo tržište usluga mobilne telefonije koje se razvijalo u uslovima potpune konkurencije gde tri velika operatora pružaju usluge u uslovima pune konkurencije, kao i tržište Internet usluga na kojem postoji mnogo više operatora koji u uslovima pune konkurencije pružaju ovu uslugu. Ovo pokazuje da uslovi potpune konkurencije ne zavise samo od broja konkurenata na tržištu (osim ako se ne radi o tržištu na kojem postoji samo jedan igrač), već i od ostalih napred navedenih faktora.

3.2. Uslovi monopola na tržištu telekomunikacija - elektronskih komunikacija

Monopol je situacija kada na tržištu na strani ponude postoji samo jedno preduzeće, pružalac svih ili neke vrste telekomunikacionih usluga. To je situacija u kojoj zbog nedostatka konkurencije efikasnost ne predstavlja najznačajniju komponentu u upravljanju i organizaciji poslovanja preduzeća. Monopolista ima sve uslove da kao jedini ponuđač na tržištu formira cene saglasno svojim potrebama bez obzira na iskazanu neefikasnost, a korisnici usluga su prinuđeni da istu kupuju od tog monopoliste. Jedini ograničavajući faktor u formiranju cene u ovom slučaju je potrošnja, jer je isključivo platežna moć korisnika gornja granica koju monopolista uzima u obzir kako bi u kombinaciji što veće potrošnje i što veće cene ostvario maksimalnu zaradu. Rad u uslovima monopola dovodi do:

- Povećanja troškova po jedinici proizvoda, a usled neefikasnosti u radu preduzeća,
- Osećaja „mirnog života“ kod proizvođača, u ovom slučaju operatora telekomunikacione usluge, zbog čega se kao posledica javlja nedovoljno ulaganje u razvoj i istraživanje i
- Prelivanja troškova sa jedne na drugu uslugu, čime se masovna usluga može učiniti jeftinom i dostupnom, a usluge sa manjim brojem korisnika mnogostruko veće nego što su realni troškovi.

Osim monopola, kao tržišnog stanja, pomenaćemo i:

- Duopol – tržišno stanje pri kojem postoje dva prodavca i jedan, malo ili mnogo kupaca,
- Oligopol – tržišno stanje pri kojem postoji nekoliko prodavaca na strani prodaje i mnogo kupaca na strani tražnje, što predstavlja slučaj da više prodavaca kontroliše tržište. Pri tome se na strani tražnje može javiti više ili manje, pa čak i samo jedan kupac,
- Polipol – tržišno stanje pri kojem postoji neograničen broj prodavaca.

¹⁰ Begović. B., Pavić. V., *Šta je to konkurencija i kako se štiti*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd 2010, str. 7

U tabeli 2. prikazana je tržišna struktura prema obliku konkurencije, odnosno predstavljen način dominiranja tržištem u slučaju monopola, oligopola i polipola i kako se to odražava na postojanje konkurencije na tržištu:

Ne postoji konkurencija	Ograničena konkurencija	Potpuna konkurencija
Monopol	Oligopol	Polipol
Jedna firma dominira tržištem	Nekoliko firmi dominira tržištem	Mnogo firmi dominira tržištem

Tabela 2 – Tržišna struktura prema obliku konkurencije

Kako je napred navedeno, sa strane tražnje postoji različit broj kupaca, jedan, malo ili mnogo. U tabeli 3. dat je prikaz klasifikacije tržišnih struktura u zavisnosti od broja ponuđača i kupaca – Stackelbergova klasifikacija.

Broj kupaca			
	Mnogo	Malo	Jedan
Broj Prodavaca			
Mnogo	Potpuna konkurencija	Oligopson	Monopson
Malo	Oligopol	Bilateralni oligopol	Kvazi monopson
Jedan	Monopol	Kvazi monopol	Bilateralni monopol

Tabela 3 – Klasifikacija tržišnih struktura (Stackelbergova klasifikacija)

Dugo se smatralo da je, pored poštanskih usluga, energije i transporta, i sektor telekomunikacija delatnost gde važi državni monopol, odnosno da na tom tržištu ima mesta samo za jednog i to državnog operatora. Ovakvo razmišljanje je nastalo iz razloga što je to tržište na kojem vlada značajna ekonomija obima i da bi samu infrastrukturu teško bilo ko van državnog sektora napravio. Kada govorimo o ovakvom pristupu i razmišljanju mislimo na vreme do sedamdesetih godina prošlog veka, koje je u principu bilo vreme analogne telefonije, analognih sistema komutacije i prenosa, za čiju nabavku i izgradnju je bilo potrebno mnogo novca i vremena. Tehnološki razvoj, digitalizacija telekomunikacionih sistema, pad cene telekomunikacione opreme, razvoj novih servisa i mogućnost zajedničkog korišćenja telekomunikacione infrastrukture promenili su i poglede na monopol u sektoru telekomunikacija.

Od kraja sedamdesetih i početka osamdesetih godina XX veka na globalnom nivou ulažu se značajni regulatorni naponi na liberalizaciji u mrežnim delatnostima (telekomunikacije, poštanske usluge, energija, transport). SAD i Velika Britanija su prve pristupile procesu liberalizacije ovih sektora, odnosno tržišta. Nakon toga, ovo je postala tema koja predstavlja centralnu preokupaciju Evropske komisije pred kraj osamdesetih godina prošlog veka.

3.3. Demonopolizacija tržišta elektronskih komunikacija i uvođenje konkurencije

Monopol u oblasti telekomunikacionih usluga se, osim iz razloga navedenih u delu 3.2 branio i iz razloga što su vlasti u mnogim državama smatrale da je neophodno da zadrže kontrolu u takvim preduzećima zbog značaja koji mrežne delatnosti imaju na više različitih nivoa¹¹:

- strateškom (potreba da se kontroliše osnovna infrastruktura u slučaju rata, neposredne ratne opasnosti ili velikih kriza);
- ekonomskom (u ovim delatnostima radi veliki broj ljudi i ostvaruje se značajno učešće u bruto društvenom proizvodu); i
- političkom (državni monopolisti su često bili ili deo državne administracije ili su bili u tesnoj vezi s njom).

Kao što smo već naveli, SAD i Velika Britanija su prve pristupile procesu liberalizacije tržišta telekomunikacionih usluga, a za njima su i države članice, na osnovu pozitivnih iskustava ovih država ušle u isti proces. Pritisak asocijacija potrošača, koje su uglavnom insistirale na činjenici da državni operatori pružaju usluge nedovoljnog kvaliteta i da nemaju motiva za razvoj novih usluga po pristupačnim cenama, kao i želja novih učesnika da se dokažu na izuzetnom živom i finansijski jakom tržištu, rezultirali su stavom ekonomista da je za razvoj telekomunikacionih usluga, kvalitet i visinu cene pružanja usluga neophodno uvesti konkurenciju na telekomunikacionom tržištu.

Pionirski poduhvati u liberalizaciji telekomunikacionog tržišta je promena monopolskog statusa nacionalnih PTT preduzeća u oblasti proizvodnje i distribucije terminalne opreme kada je usvojena i Direktiva o terminalnoj opremi 1988. godine, čime su stvoreni uslovi za konkurenciju na tržištu proizvodnje i distribucije terminalne opreme.

Vrlo brzo se iskristalisao stav da je vlasništvo nad mrežnom infrastrukturom od strane državnih telekomunikacionih preduzeća ključna barijera za ulazak novih „igrača“ na tržište pružanja telekomunikacionih usluga, pa je tako mrežna infrastruktura proglašena za resurs koji je teško duplicirati i da je neophodno te resurse učiniti dostupnim za ostale pružaoce usluga.

Čitav proces demonopolizacije telekomunikacionog tržišta u državama EU, a i kod nas pratila je i zakonska i podzakonska regulativa kojom su bliže određena pravila ulaska

¹¹ Janković. M., Odadžić. B., Stanković. M., Regulativa u sektoru telekomunikacija u EU: Kratak istorijski pregled, PosTel, Beograd 2010,

novih pružalaca usluga na telekomunikacionom tržištu, ako i osnivanje nezavisnih regulatornih tela koja će pratiti regulativu, monitorisati tržište, kontrolisati operatore i arbitrirati u međuoperatorskim sporovima.

Za države EU značajni trenuci u izradi regulative za demonopolizaciju u oblasti telekomunikacija su:

- Zelena knjiga (1987) – dokument o razvoju zajedničkog tržišta telekomunikacionih usluga i uređaja sa ciljem da se ono prilagodi zahtevima jedinstvenog tržišta Evropske zajednice. Ovim dokumentom je otvoreno tržište terminalne opreme za konkurenciju, otvaranje tržišta telekomunikacionih usluga za konkurenciju, jasno razdvajanje regulatornih i operativnih aktivnosti u državama članicama i uspostavljanje uslova otvorenog pristupa mrežnim resursima.
- Regulatorni okvir (1998) – kojim je izvršena liberalizacija svih govornih usluga i čime su stvoreni uslovi za uvođenje novih servisa. Od tada se beleži veliki napredak u razvoju Internet servisa i usluga mobilne telefonije, velika konkurencija na ovim tržištima, kao i pad cene i veći kvalitet u pružanju usluga.
- Regulatorni okvir (2002) – kojim je Evropska komisija predložila nov regulatorni okvir za elektronske komunikacije. Predloženi paket mera je predvideo: promovisanje efikasnije konkurencije, profilisanje odgovora na tehnološki i tržišni razvoj, uklanjanje suvišne regulative, pojednostavljenje odgovarajućih administrativnih procedura, ojačavanje zajedničkog unutrašnjeg tržišta i zaštitu korisnika¹².
- Preporuka Evropske komisije (2003) – kojom je utvrđeno osamnaest relevantnih tržišta proizvoda i usluga u sektoru elektronskih komunikacija koja su podložna primeni *ex-ante* regulative:
 - Tržište pristupa javnoj telefonskoj mreži na fiksnoj lokaciji za rezidentne korisnike maloprodajni nivo,
 - Tržište pristupa javnoj telefonskoj mreži na fiksnoj lokaciji za nerezidentne korisnike maloprodajni nivo,
 - Tržište javno dostupnih lokalnih i međugradskih telefonskih usluga koje se pružaju na fiksnoj lokaciji za rezidentne korisnike,
 - Tržište javno dostupnih međunarodnih telefonskih usluga koje se pružaju na fiksnoj lokaciji za rezidentne korisnike,
 - Tržište javno dostupnih lokalnih i međugradskih telefonskih usluga koje se pružaju na fiksnoj lokaciji za nerezidentne korisnike,
 - Tržište javno dostupnih međunarodnih telefonskih usluga koje se pružaju na fiksnoj lokaciji za nerezidentne korisnike,
 - Minimalni set iznajmljenih linija,

¹² Janković. M., Odadžić. B., Stanković. M., Regulative u sektoru telekomunikacija u EU: Kratak istorijski pregled, PosTel, Beograd 2010

- Tržište prosleđivaja odlaznih poziva javne telefonske mreže koji potiču sa fiksne lokacije-veleprodajni nivo,
- Tržište terminiranja dolaznog saobraćaja javne telefonske mreže na fiksnoj lokaciji - veleprodajni nivo,
- Tržište tranzitiranja saobraćaja u javnoj fiksnoj telefonskoj mreži,
- Tržište raščlanjenog pristupa infrastrukturi mreže na nivou veleprodaje (uključujući zajednički ili potpuni pristup) - veleprodajni nivo,
- Tržište širokopojasnog pristupa – veleprodajni nivo,
- Tržište terminalnih segmenata iznajmljenih linija - veleprodajni nivo,
- Tržište međugradskih i međunarodnih prenosnih segmenata iznajmljenih linija – veleprodajni nivo,
- Tržište pristupa i prosleđivanja odlaznog saobraćaja iz javne mobilne telefonske mreže,
- Tržište terminiranja dolaznog saobraćaja u individualnim mobilnim mrežama – veleprodajni nivo,
- Tržište međunarodnog rominga javnih mobilnih mreža i
- Tržište prenosa radiodifuznog sadržaja

Preporuka Komisije (2007) o tržištima podložnim za uvođenje *ex ante* regulative – kojom je broj tržišta koja su podložna primeni *ex-ante* regulative smanjen na sedam.

- Tržište pristupa javnoj telefonskoj mreži na fiksnoj lokaciji,
- Tržište prosleđivaja odlaznih poziva javne telefonske mreže koji potiču sa fiksne lokacije-veleprodajni nivo,
- Tržište terminiranja dolaznog saobraćaja javne telefonske mreže na fiksnoj lokaciji - veleprodajni nivo,
- Tržište raščlanjenog pristupa infrastrukturi mreže na nivou veleprodaje (uključujući zajednički ili potpuni pristup) - veleprodajni nivo,
- Tržište širokopojasnog pristupa – veleprodajni nivo,
- Tržište terminalnih segmenata iznajmljenih linija - veleprodajni nivo,
- Tržište terminiranja dolaznog saobraćaja u individualnim mobilnim mrežama – veleprodajni nivo.

Paket direktiva vezan za period 1987. - 1998. godina predstavljao je zakonodavno-regulatornu osnovu koja je korišćena za izradu Zakona o telekomunikacijama u Republici Srbiji, koji je stupio na snagu 2003. godine, a izmenjen je i dopunjen 2006. godine, dok su promene u regulatornom okviru Evropske Unije u periodu 2002-2009 ugrađene u Zakon o elektronskim komunikacijama u Republici Srbiji koji je usvojen 2010. godine.

3.4. Uloga regulatornog tela u sprečavanju zloupotrebe tržišne snage

Kao što je navedeno u delu 3.3, osnov za demonopolizaciju tržišta telekomunikacija predstavljala je zakonska regulativa koja je predvidela formiranje nezavisnih regulatornih

tela sa određenim ovlašćenjima vezanim za telekomunikacione operatore i tržište telekomunikacionih usluga.

Regulatorno telo ima ulogu da kao samostalna organizacija sa svojstvom pravnog lica, vrši javna ovlašćenja sa ciljem efikasnog sprovođenja utvrđene politike u oblasti telekomunikacija (elektronskih komunikacija), podsticanja konkurencije telekomunikacionih mreža i usluga, unapređivanja njihovog kapaciteta, odnosno kvaliteta, doprinosa razvoju tržišta telekomunikacionih usluga i zaštite interesa korisnika. Regulatorno telo bi trebalo da je funkcijski i finansijski nezavisno od državnih organa, kao i od organizacija i lica koja obavljaju delatnost vezano za oblast telekomunikacija.

Kao i u svim državama EU, tako i u Republici Srbiji postoji regulatorno telo koje se bavi napred navedenim aktivnostima (Republička agencija za elektronske komunikacije – RATEL), a Zakonom o elektronskim komunikacijama je definisana nadležnost ovog tela i to:

- Donosi podzakonske akte,
- Odlučuje o pravima i obavezama operatora i korisnika,
- Sarađuje sa organima i organizacijama nadležnim za oblast radiodifuzije, zaštite konkurencije, zaštite potrošača, zaštite podataka o ličnosti i drugim organima i organizacijama bitnim za oblast elektronskih komunikacija,
- Sarađuje sa regulatornim telima država članica EU i drugih država radi usaglašavanja prakse primene propisa iz oblasti elektronskih komunikacija,
- Učestvuje u radu međunarodnih organizacija i institucija vezanim za oblast elektronskih komunikacija,
- ...

Republička agencija za elektronske komunikacije (RATEL) je u skladu sa preporukama Evropske komisije, a uvažavajući posebnosti tržišta elektronskih komunikacija u Republici Srbiji definisala tržišta elektronskih komunikacija koja analizira i na istim definiše obaveze pojedinim operatorima, a pre svega najveće operatoru na tržištu telekomunikacija Preduzeću za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d. U tabeli 4. su prikazana analizirana tržišta elektronskih komunikacija u Republici Srbiji i operatori koji su proglašeni za operatore sa značajnom tržišnom snagom na pojedinim tržištima. Republička agencija za elektronske komunikacije ima zakonsko pravo da vrši kontrolu ponude, a pre svega kontrolu cena navedenih operatora za tržišta na kojem su proglašeni za operatora sa značajnom tržišnom snagom kako bi sprečila zloupotrebu monopolskog ponašanja tih operatora na navedenim tržištima.

Tržište	Operator sa ZTS
Maloprodajno tržište pristupa javnoj telefonskoj mreži na fiksnoj lokaciji	„Telekom Srbija“ a.d.
Veleprodajno tržište originacije poziva u javnoj telefonskoj mreži	„Telekom Srbija“ a.d.
Veleprodajno tržište terminacije poziva u javnoj telefonskoj mreži	„Telekom Srbija“ a.d. „Orion telekom“ d.o.o.
Veleprodajno tržište pristupa elementima mreže i pripadajućim sredstvima (uključujući deljeni i potpuni raščlanjeni pristup lokalnoj petlji)	„Telekom Srbija“ a.d.
Veleprodajno tržište širokopojasnog pristupa	„Telekom Srbija“ a.d.
Veleprodajno tržište iznajmljenih linija	„Telekom Srbija“ a.d.
Veleprodajno tržište terminacije poziva u mobilnoj mreži	„Telekom Srbija“ a.d. „Telenor“ d.o.o. „VIP mobile“ d.o.o.
Maloprodajno tržište distribucije medijskih sadržaja	„SBB“ d.o.o.
Maloprodajno tržište javno dostupne telefonske usluge sa fiksne lokacije	„Telekom Srbija“ a.d.

Tabela 4 – Operatori sa značajnom tržišnom snagom na definisanim tržištima

3.5. Konkurentska prednost

Michael E. Porter, guru strategijskog menadžmenta i professor strategije na Harvard Business School je rekao “Preduzeće ima konkurentsku prednost ako uspeva da njegova profitabilnost bude veća od prosečne profitabilnosti u toj industriji, tokom određenog vremenskog perioda.”

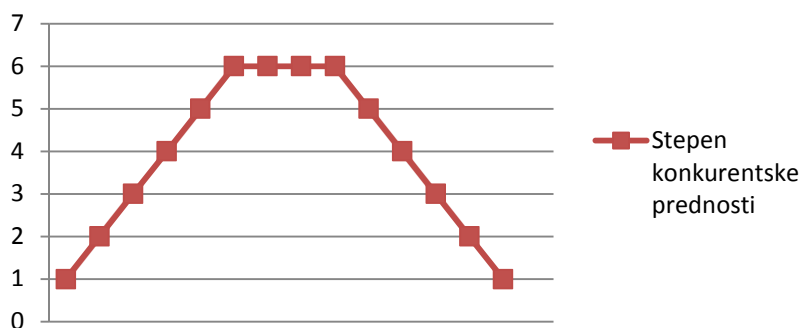
Konkurentska prednost je organizaciona sposobnost koja omogućava preduzeću da stvara znatno više vrednosti za kupca u odnosu na svoje konkurente. Takođe, možemo reći da konkurentsku prednost predstavlja i skup faktora koji razlikuju preduzeće od konkurenata koji mu daju jedinstvenu poziciju na tržištu, što znači da konkurentsku prednost predstavlja sve što vam daje prednost u odnosu na konkurente na tržištu.

Terorijski gledano izvori prednosti mogu biti:

1. Opipljivi resursi – pristup retkim i vrednim resursima, tehnologija, lokacija, menadžment tim,
2. Neopipljivi resursi – brend, organizaciona kultura, inovacije,
3. Organizacione sposobnosti – sposobnost da se uoče potrebe kupca i da se na njih odgovori, proces razvoja novog proizvoda, post-prodajna podrška kupcima.

Konkurentska prednost nastaje u spoju resursa i organizacionih sposobnosti. Bitno je da preduzeće može da ponudi isti proizvod/uslugu, ali po nižoj ceni od konkurenata ili da ponudi po istoj ceni dodatnu vrednost proizvoda/usluge u odnosu na konkurenta.

Ustvari, kako smo i naveli u odeljku 3.1, potrebno je da preduzeće bude što efikasnije u odnosu na konkurenciju, a to znači da bilo kojim od prethodno navedenih aktivnosti, a i nekim novim obezbedi niže troškove proizvodnje odnosno obezbeđenja usluge.



Sl. 10 – Stepen konkurentske prednosti u zavisnosti od vremena

Konkurentska prednost se normalno mora i konstantno održavati, jer stečena konkurentska prednost na osnovu nekog faktora, ima i svoj životni ciklus, što najbolje možemo videti sa slike 10. na kojoj je prikazan grafik koji prikazuje zavisnost stepena konkurentske prednosti u odnosu na vreme.

Kako se počinje sa kreiranjem konkurentske prednosti, odnosno superiorne vrednosti, i kako taj proces učiniti održivim? Analiziraćemo glavne segmente tog procesa u sektoru telekomunikacionih usluga.

Prvi korak je obavezno upoznavanje sa uslovima okruženja, ili izvođenje analize sektora telekomunikacija. Sektor telekomunikacija možemo definisati kao grupu kompanija koje nude proizvode ili usluge koji mogu biti zamena jedan za drugog (usluga fiksne telefonije, usluga mobilne telefonije, usluga pristupa Internetu...). Profitabilnost ovog sektora, odnosno svake kompanije pojedinačno zavisi od nekoliko faktora i to:

Politički faktor – ovaj faktor predstavlja jedan od značajnijih faktora za poslovanje, jer utiče na to koliko poreza će se plaćati, kako se brzo i jednostavno može uvoziti oprema, započeti novi biznis, itd. Pri svemu tome, politička nestabilnost uzrokuje visoke kreditne stope (a uglavnom sve značajnije investicije u ovom sektoru potiču iz kredita), male strane investicije, lošu i ne konkurentnu ekonomiju.

Nove konkurentske kompanije – Profitabilno tržište, kao što je tržište pružanja telekomunikacionih usluga, privlači nove konkurente i kompanije. Osećanje sigurnosti koje postoji u jednom trenutku, ne mora da znači da se već u sledećem trenutku neće promeniti. U uslovima kada na tržištu nisu prisutni pravni ili ekonomski uslovi monopola u svakom trenutku se može očekivati pojava nove konkurencije. Da bi se ostalo i opstalo u poslu konstantno se mora skenirati tržište. Jedno od ključnih pitanja je da li i u ovom trenutku postoji novi konkurent, sposoban da pruži istu ili sličnu uslugu.

Suparništvo - tržišna ekonomija i konkurencija su dobra stvar, ali pre svega za potrošača. Nije uvek tako i za onog ko prodaje. Suviše suparništva, „obaranje“ cena i popuštanja potrošaču može proizvesti situaciju da neke telekomunikacione usluge postanu neprofitabilne. Postavlja se pitanje da li i u kom momentu se treba takmičiti sa konkurencijom, a posebno da li to činiti i po cenu sopstvene profitabilnosti.

Otpor potrošača - Smatra se da su obrazovani potrošači uslov dobre prodaje, ali i to do određene mere. Ako su savršeno svesni toga šta da očekuju od proizvoda i po kojoj ceni, zarada će se smanjivati, trka među konkurentima sve više zaoštavati, pri čemu su isti prisiljeni da konstantno nude povoljnije uslove pri čemu se neumoljivo dolazi do pitanja da li takvo ponašanje ugrožava profitabilnost, odnosno da li se već došlo do trenutka kada pružanje telekomunikacione usluge više nije profitabilno.

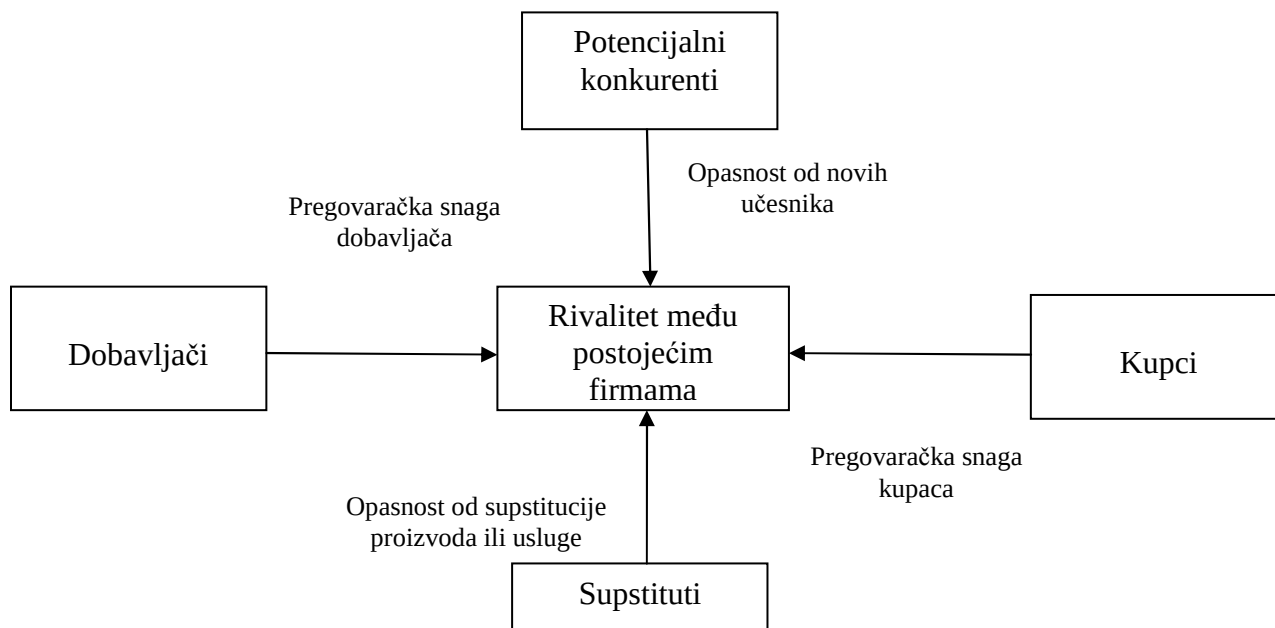
Način promocije – Promocija proizvoda i usluga se uz današnji tehnološki razvoj može obavljati na mnogo načina, a od izbora načina zavisi efikasnost i visina sredstava uložениh u marketing, što se odražava na profitabilnost kompanije, a samim tim i na konkurentsku

prednost. U četvrtom delu ovog rada (Marketing menadžment i značaj elektronskog marketinga u sticanju konkurentske prednosti) više ćemo se baviti uticajem marketinga na sticanje konkurentske prednosti na tržištu.

Baza potrošača - Veličina, bogatstvo i pristupačnost baze potrošača utiče na profitabilnost delatnosti. Baza potrošača predstavlja osnov za odgovore na pitanja: Koliko su potrošači spremni da potroše novca na proizvod ili uslugu koju pružamo? Kako će se promena vrste ili cene usluga reflektovati na ponašanje korisnika usluge, odnosno u krajnjoj liniji na prihode kompanije?... **Baza potrošača i znanje o postojećim potrošačima, odnosno u slučaju tržišta telekomunikacionih usluga znanje o korisnicima, kao bitan faktor sticanja konkurentske prednosti, će biti posebno obrađeno u petom (Poslovni informacioni sistemi i znanje o potrošačima – osnova za sticanje konkurentske prednosti) i šestom delu (Studija slučaja) ovog rada.**

Intelektualni kapital - Smatra se da je jedan od osnovnih faktora povećanja konkurentnosti kompanija stalno uvećanje njihovog intelektualnog kapitala. Ali i u ovom slučaju intelektualni kapital i inovaciona sposobnost ne mogu jedno bez drugog. Povećanje intelektualnog kapitala omogućava da se lakše dolazi do novih ideja, ali jedino povećana inovaciona sposobnost će omogućiti da te nove profitabilne ideje budu sprovedene u delo. Šta vredi znanje ako se ne primenjuje?¹³

Michael E. Porter definiše pet osnovnih faktora konkurentnosti koje su predstavljene na slici 11. a koje još nazivamo i kao pet Porterovih sila¹⁴



Sl. 11 – Porterove sile

¹³ <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/32-sta-je-konkurentska-prednost-kreiranje-vrednosti.htm>

¹⁴ Porter, Michael E., *Konkurentska prednost: Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee Novi Sad 2007, str. 24

Šta možemo zaključiti na osnovu činjenica iznetih u drugom poglavlju (drugi i treći deo) ovog rada?

Tržište elektronskih komunikacija u Republici Srbiji se po svom stepenu razvoja, obimu, kvalitetu usluga i cenama usluga bitno razlikuje od tržišta elektronskih komunikacija u državama EU. Mnogo manja razlika je u odnosu na tržišta država u okruženju, iako i u samom okruženju imamo države članice EU. Tržište javnih fiksnih telekomunikacionih mreža i usluga funkcioniše u uslovima konkurencije, ali sa skoro 100% učešća jednog operatora „Telekom Srbija“ a.d. Kao tržište koje je u stagnaciji i u drugim evropskim državama, očekuje se da novi operatori kroz ponudu paketa usluga poboljšaju ponudu, kvalitet, a u pojedinim segmentima (međunarodni pozivi) i pristupačniju cenu usluga. **Tržište javnih mobilnih telekomunikacionih mreža i usluga funkcioniše u uslovima pune konkurencije, sa visokim stepenom penetracije, gde je vrlo teško (pre svega sa stanovišta govorne usluge) animirati novog korisnika koji trenutno te usluge ne koristi, zbog čega se kao prvo nameće pitanje zadržavanja postojećih korisnika (*customer retention*).** Bitna novina koja se očekuje u Srbiji na ovom tržištu je početak pružanja usluge od strane virtuelnih mobilnih operatora. Tržište internet usluga funkcioniše u uslovima potpune konkurencije, pri čemu se mora konstatovati da operatori koji imaju svoju mrežnu infrastrukturu imaju prednost u odnosu na one koje koriste veleprodajne usluge drugog operatora kako bi korisniku pružili uslugu. Treba istaći da regulatorno telo u tim uslovima snosi posebnu odgovornost kako bi zaštitilo male operatore od cenovnih makaza (*price squeeze*) koje primenjuju pružaoci veleprodajnih usluga, tako što formiraju maloprodajne cene koje se malo razlikuju od veleprodajnih i time onemogućavaju konkurenciji izlazak na tržište. Što se tiče tržišta distribucije medijskih sadržaja na tržištu posluje 80 operatora, ali se po broju korisnika, mrežnim kapacitetima, kvalitetom usluga i prihodima izdvaja „SBB – Serbia broadband“ kao operator koji ubira preko 50% prihoda na ovom tržištu.

Konkurentska prednost nastaje u spoju resursa i organizacionih sposobnosti. Bitno je da preduzeće može da ponudi isti proizvod/uslugu, ali po nižoj ceni od konkurenata ili da ponudi po istoj ceni dodatnu vrednost proizvoda/usluge u odnosu na konkurenta. Pojednostavljeno potrebno je da preduzeće bude što efikasnije u odnosu na konkurenciju, a to znači da bilo kojim aktivnostima obezbedi **niže troškove proizvodnje odnosno obezbeđenja usluge. Ako znamo da troškovi marketinga predstavljaju veliki procenat ukupnog troška operatora u narednim delovima ovog rada, a i u studiji slučaja bavićemo se pitanjem smanjenja troškova marketinga operatora u svrhu zadržavanja korisnika i stvaranja konkurentске prednosti na tržištu javnih mobilnih telekomunikacionih mreža i usluga.**

4. MARKETING MENADŽMENT I ZNAČAJ ELEKTRONSKOG MARKETINGA U STICANJU KONKURENTSKE PREDNOSTI

Definicija marketinga: Marketing je analiziranje, organizovanje, planiranje i kontrolisanje sadašnjih i potencijalnih kupaca, politika i aktivnosti sračunatih na to da se zadovolje potrebe odabranih grupa kupaca i ostvarenje profita.¹⁵

4.1. Nastanak i razvoj marketinga

Najkraća definicija marketinga bi bila da je to „profitabilno zadovoljenje potreba“¹⁶. Marketing se bavi identifikovanjem i zadovoljavanjem individualnih i društvenih potreba. Kako ističe *American Marketing Association*, svojim procesima kreiranja, komuniciranja, isporuke vrednosti potrošačima, kao i kreiranjem odnosa sa kupcima, marketing donosi korist organizaciji i njenim stejkholderima. Marketing se može opisati i kao umetnost prodaje proizvoda, mada prodaja nije najznačajniji deo marketinga, jer Peter Drucker, vodeći teoretičar menadžmenta kaže „Možemo pretpostaviti da će uvek postojati potreba za prodajom. Ali, cilj marketinga je u tome da prodaja postane izlišna. Njegov cilj jeste da kupca upoznamo i shvatimo tako dobro da mu proizvod ili usluga odgovara i da se sama prodaje. U idealnom slučaju marketing treba da dovede do kupca koji je spreman da kupi. Sve što je tada potrebno jeste da proizvod ili usluga budu raspoloživi“¹⁷

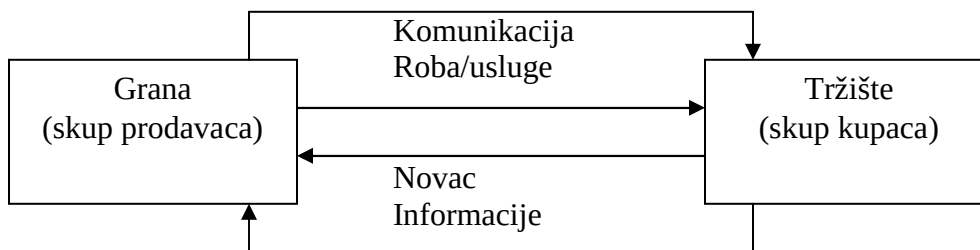
Zaposleni u marketingu – marketari se bave plasmanom robe, usluga, događaja (sajmovi, sportski događaji, umetnički programi...), iskustva,čnosti, mesta (turizam), imovine, organizacije, informacija i ideje, odnosno plasiranjem istih na tržištu. Marketari preko puta sebe imaju potencijalnog kupca koji vrši kupovinu ponuđenog na tržištu. Posao marketara je da stimulišu tražnju za proizvodima kompanije, odnosno odgovorni su za menadžment tražnje.

U savremenim privredama možemo identifikovati pet osnovnih tržišta sa tokovima koji ih povezuju i to: tržište proizvođača, resursa (sirovine, radna snaga, novac), posrednika, potrošača i državnih nabavki. Između ovih tržišta postoje tokovi resursa, robe, usluga, novca i poreza. Kod marketara vrlo često izraz tržište se povezuje sa različitim grupama kupaca, pa tako smatraju da prodavci čine privredne grane, a kupci čine tržište. Tako marketari razlikuju tržište potreba, tržište proizvoda, demografska tržišta, geografska tržišta, tržište glasača, radne snage i td. Na slici 12. prikazan je odnos između grana i tržišta.

¹⁵ Prezentacija sa predavanja prof. Slobodana Unkovića, Univerzitet Singidunum, novembar 2011

¹⁶ Kotler. Philip, Keller. Kevin, *Marketing menadžment 12 izdanje*, Data status, Beograd, str 5

¹⁷ Kotler. Philip, Keller. Kevin, *Marketing menadžment 12 izdanje*, Data status, Beograd, str 6, preuzeto iz Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper i Row 1973), str 64-65



Sl. 12 – Odnos grana i tržišta¹⁸

Prodavci i kupci povezani su putem četiri toka. Prodavci šalju tržištu robu i usluge uz komunikacije putem reklama, a za uzvrat dobijaju novac uz informacije o prodaji.

„Danas možemo napraviti razliku između tržišta kao mesta i tržišnog prostora. Tržište kao mesto je fizički pojam, kao kada kupujete u radnji, dok je tržišni prostor virtuelni pojam, kao kada kupujete preko interneta“¹⁹. Mohan Sawhney je predožio koncept metatržišta. Tim konceptom pokušao je da opiše grupu komplementarnih proizvoda i usluga koje su usko povezane u svesti potrošača, ali rasutih u različitim privrednim granama. Na primer, metatržište automobila čine: proizvođači automobila, prodavci novih i polovnih vozila, finansijska preduzeća (segment kreditiranja proizvođača i kupaca), osiguravajuća društva (segment osiguranja automobila), mehaničari, prodavci auto delova, servisi, časopisi o automobilizmu, novinski oglasi o automobilima i Internet strane o automobilima.

Pod uticajem razvoja tehnologije i informatike, globalizacije, deregulacije, privatizacije, povećane konkurencije i drugih faktora dolazi do jače pozicije kupaca, odnosno potrošača, pa se u skladu sa tim i menja orijentacija i delovanje kompanije na tržištu. „Konkurentski koncepti s kojima su organizacije preuzimale marketing aktivnosti jesu koncept proizvodnje, koncept proizvoda, koncept prodaje, koncept marketinga i holistički marketing koncept.“²⁰ Pod konceptom proizvodnje podrazumevamo da će potrošači kupovati proizvode koji su raspoloživi i jeftini. Koncept proizvoda podrazumeva da će potrošači kupovati one proizvode koji su kvalitetniji i tehnološki superiorniji. U konceptu prodaje zastupa se teza da je najvažnije preduzimati agresivne promocije proizvoda. Koncept marketinga se pojavio početkom druge polovine XX veka. Sa koncepta „proizvedi i prodaj“, prešlo se na koncept „oseti i reaguj“, kojim je fokus marketinga prebačen sa proizvoda na kupca, odnosno potrošača. Koncept holističkog marketinga počinje da se primenjuje u XXI veku i ide korak dalje u odnosu na marketing koncept. To je marketing pristup kojim su obuhvaćene četiri komponente i to: marketing odnosa (sa klijentima, dobavljačima, distributerima...), integrisani marketing (spajanje marketing aktivnosti vezanih za proizvod, cenu, promociju i mesto – 4P, što na engleskom jeziku

¹⁸ Kotler. Philip, Keller. Kevin, *Marketing menadžment 12 izdanje*, Data status, Beograd, str 11

¹⁹ Kotler. Philip, Keller. Kevin, *Marketing menadžment 12 izdanje*, Data status, Beograd, str 12, preuzeto iz Jeffrey Rayport i John Sviokla, „Managing in the marketplace“, Harvard Bussines Review (novembar-decembar 1994))

²⁰ Kotler. Philip, Keller. Kevin, *Marketing menadžment 12 izdanje*, Data status, Beograd, str 15

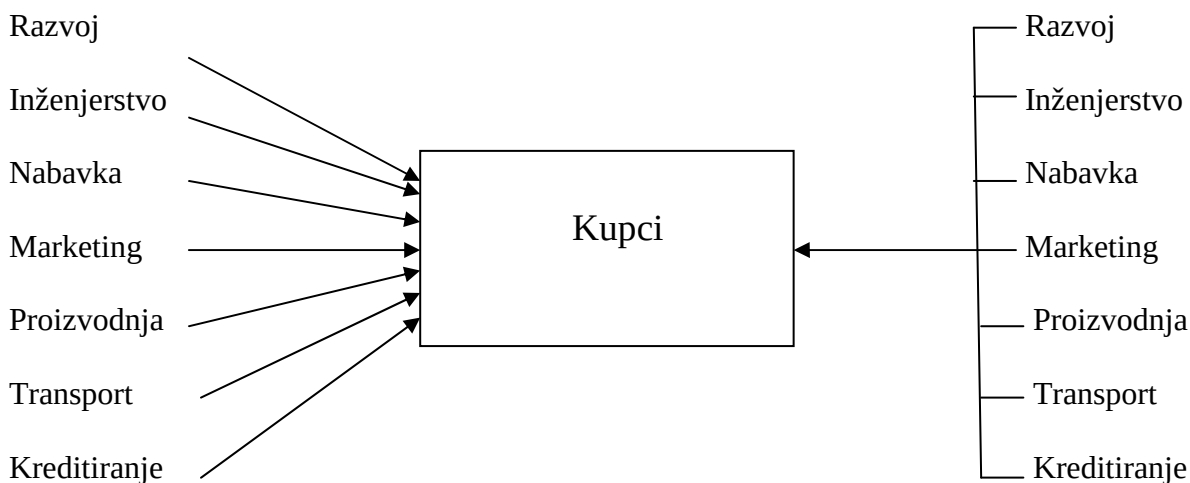
znači product, price, promotion, place), interni marketing (sprovođenje kadrovske politike i procesa u firmi u skladu sa potrebama marketing koncepta i društveno odgovorni marketing (podrazumeva da marketari treba pažljivo da razmatraju svoju ulogu u pravcu dugoročnih interesa potrošača i društva).

Marketing menadžment je u svom razvoju prošao kroz niz faza u kojima se jasno vidi razlika u pristupu marketingu, odnosno u opredeljenju šta je u centru pažnje marketinga i kojim sredstvima se dolazi do željenog cilja. Po starom, izvornom konceptu, u centru pažnje je bio proizvod, dok su promocija i prodaja bile sredstvo da se dođe do cilja, a cilj je bio profit koji se ostvarivao kroz obim proizvodnje. Vremenom, marketing je evoluirao, tako da je dobijen novi koncept marketinga po kojem su u centru pažnje potrošači (kupci), a preko integrisanog marketinga kao sredstva dolazi se do profita kroz zadovoljenje korisnika, koji predstavljaju cilj marketinga. Grafički prikaz napred navedenog može se videti na slici 13 – Razvoj marketinga (pažnja, sredstva, cilj).



Sl. 13 – Razvoj marketinga (pažnja, sredstva, cilj)

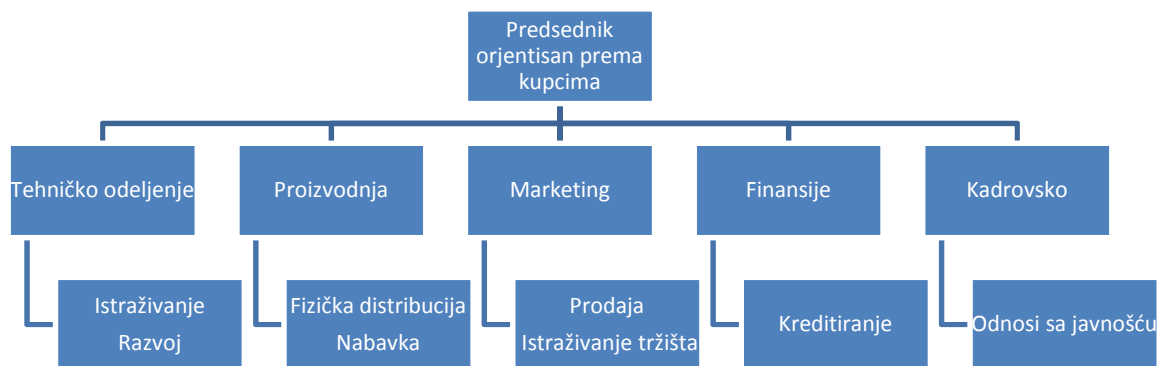
Sagledavajući razvoj marketinga mogu se prepoznati dva oblika i to: **integrirani i neintegrirani marketing**, a razlike se najbolje vide na slici 14.



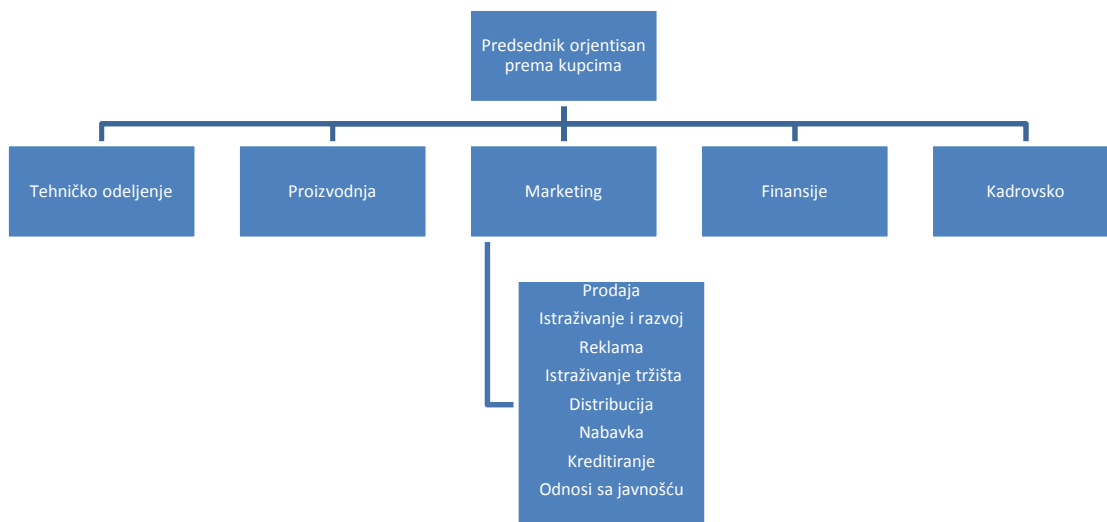
Sl. 14 - Koncept integrisanog i neintegrisanog marketinga

Kao što se vidi sa slici 14 na levoj strani je prikazan koncept neintegrisanog marketinga koji se ogleda u tome da razvoj, inženjerstvo, nabavka, marketing, proizvodnja, transport i kreditiranje grade nezavisno svoje odnose sa kupcima, odnosno potrošačima, dok se u konceptu integrisanog marketinga sve napred pomenute celine deluju zajednički i na taj način se fokusiraju na kupca.

Uticaj koncepta integrisanog marketinga na organizaciju firme može se videti kroz minimalnu, razvijeniju i radikalnu varijantu primene integrisanog marketinga, koji su prikazani na slikama 15, 16, 17:



Sl. 15 - Prva varijanta (minimalna)



Sl. 16 - Druga varijanta (razvijenija)



Sl. 17 - Treća varijanta (radikalna)

Zadaci marketing menadžmenta su:

- Razvijanje marketing strategija i planova
- Sticanje uvida u marketing
- Povezivanje sa kupcima
- Izgradnja jakih brendova
- Oblikovanje tržišne ponude
- Isporuka vrednosti
- Komuniciranje vrednosti
- Kreiranje dugoročnog rasta

4.2. Direktni marketing

Direktni marketing je marketing koji traži trenutni odgovor, odnosno reakciju potrošača. Ta reakcija može biti naručivanje proizvoda ili usluge, zahtev ili upit za dodatnim informacijama, prijava, slanje e-mail adrese, telefonski poziv, ili poseta. Direktni marketing je veoma efektivna aktivnost jer se efekti direktnog marketinga mogu meriti sa velikom preciznošću. Akcije koje sprovodimo direktnim marketingom se mogu prilagođavati prema budžetu i poslovnim ciljevima. U operacionom smislu direktni marketing se sastoji od: organizacije, planiranja, određivanja cilja, utvrđivanja strategije, određivanja asortimana, kreiranja promocije, a krajnji cilj koji se tim aktivnostima ostvaruje je prodaja proizvoda ili usluga, što je i glavni cilj svake vrste marketinga.

Mediji direktnog marketinga su: telefon, mediji (tv, radio, interaktivna televizija, teletext, internet), štampani mediji (novine, štampani apeli i poruke), direktna pošta (pošta, katalozi) novi mediji (fax na zahtev, cd-rom, on-line usluge i www). Osnovni element

direktnog marketinga su baze podataka. Database marketing znači da se akcije marketinga zasnivaju na bazama podataka, a baza podataka je kolekcija informacija o potrošačima.

Direktni marketing se može klasifikovati na direktni marketing krajnjih potrošača, direktni marketing organizacija i direktni marketing institucija. Direktnim marketingom se postiže velika fleksibilnost u aktivnostima, obično nema direktne konkurencije sa drugim ponuđačima, precizno se aktivnost usmerava ka pojedinim potrošačima. Direktni marketing dozvoljava specifičnu ponudu, veoma je pogodan za mali biznis, pokazuje trenutni efekat i omogućava ostvarenje najmanje istog ranga ciljeva kao i ostali vidovi promocije. Naročit efekat se postiže u višestrukoj prodaji istom kupcu.

Direktnim marketingom se ostvaruju bitne prednosti za preduzeće koje ga primenjuje, među kojima su najvažnije:

- segmentiranje tržišta,
- smanjenje troškova kroz eliminaciju posrednika u prodaji,
- identifikacija i priprema potencijalnih kupaca,
- merljivost učinka,
- informacije o potrošačima.

Baze podataka predstavljaju osnov direktnog marketinga. Baze podataka direktnog marketinga su različite informacije skupljene sa određenim ciljem i logikom. Baza podataka u principu sadrži informacije o potrošačima i potencijalnim potrošačima. Najvažnija baza podataka za svako preduzeće je ona koja sadrži podatke o bivšim i sadašnjim kupcima. Takva baza je dugoročna. Poznato je da je zadržavanje postojećeg kupca ekonomičnije od sticanja novog.

Baze podataka su klasificirane prema potrošačima:

- baze potrošača,
- baze potencijalnih potrošača,
- dograđene baze,
- klaster baze,
- analitičke baze.

Prilikom izrade strategije i plana direktnog marketinga potrebno je imati u vidu osnovna pravila i principe:

- svi potrošači nisu isti (postoje potrošači koji su važniji),
- najvažnija narudžbina je druga narudžbina od istog kupca,
- uspeh direktne pošte zavisi od baze podataka, ponude, grafike poruke,
- dodaci na listi (dohodak, uzrast, obrazovanje) podstiču odgovore,
- mogućnost plaćanja kreditnom karticom 20% unapređuje prodaju,
- nagradna igra povećava prodaju za 35%.

Mediji direktnog marketinga su:

Direktna pošta koju karakteriše: selektivnost, raznovrsnost formata, personalizacija, nepostojanje direktne konkurencije, mogućnost kontrole, uključivanje primaoca u 35ested, ugrožavanje privatnosti, zatrpavanje potrošača pošiljkama koje nisu striktno tražene.

Kataloški marketing koji karakteriše: lakoća kupovanja i širok asortiman, atraktivnost kataloga, raznovrsnost boja i mogućnost kreiranja dopadljivog dizajna.

Štampani mediji.

Elektronski mediji koristeći TV i radio čija je karakteristika da nema konkretne forme kao što su narudžbina ili kupon. Oni imaju snažan uticaj, pokrivenost i kredibilitet.

Telemarketing koji karakteriše upotreba telefona u kombinaciji sa tradicionalnim marketing metodama i tehnikama. Veoma je skup i opravdava se samo efikasnošću. Problem je ako se nazove neko ko to nije tražio, ometa privatnost, oduzima vreme.

Novi mediji:

- **fax na zahtev** – zahtev potrošača izaziva kompjutersko slanje pošiljke sa 35ested stranama, opisom proizvoda i cenama.
- **35ested a35ke kiosk** – locira se na ulice za prodaju nosača zvuka ili elektronskih proizvoda (PC, mobilni, printer, CD-i i razni drugi proizvodi).
- **interaktivna TV** – kapacitet kabla donosi mogućnost višestrukih kanala, video visokog kvaliteta, brzo vreme odgovora
- **CD rom/35ested a** – nudi ogromne grafičke mogućnosti
- **On-line usluge**
- **Internet/www**

4.3. Kataloški marketing

U savremenom poslovanju, veliki broj preduzeća primenjuje određene aktivnosti direktnog marketinga, bilo samostalno, bilo u kombinaciji sa konvencionalnim marketing aktivnostima. Razvojem elektronskih medija stvoreno je plodno tlo za razvoj novih oblika direktnog marketinga. Postojala su predviđanja da će ovakav trend dovesti do gašenja poslova vezanih za tradicionalni marketing, kao što je to kataloški marketing. Međutim, kako su katalozi prilično uspešno preživeli eru nadolazećeg razvoja elektronskih komunikacija, odličan su primer kako kataloški marketing može predstavljati zajedničko delovanje tradicionalnog i elektronskog marketinga.

Početak kataloške industrije nalazimo još u drugoj polovini XIX veka u zabačenim krajevima SAD, gde nije bilo isplativo otvarati konvencionalne prodajne objekte, već je bilo mnogo efikasnije robu, naručenu iz štampanih kataloga, slati železničkim pošiljkama. Jedna od kompanija koja je obeležila istoriju kataloškog marketinga je *Sears, Roebuck and Co.* Zahvaljujući sve većoj platežnoj sposobnosti i sofisticiranosti srednje klase u razvijenim zemljama, kataloški marketing je doživeo procvat sedamdesetih i osamdesetih

godina XX veka. Mnoge kompanije su tada katalošku prodaju videle kao šansu da ostvare brz profit na tržištu gde je postojala nezadovoljena tražnja. Globalna kataloška prodajna industrija 2009. godine je ostvarila ukupne prihode od 374, 7 milijardi dolara, što je rezultat godišnjeg rasta od 4,2% u periodu 2004-2008 godine. Smatra se da će do 2013. godine vrednost globalnog kataloškog sektora porasti na 437,6 milijardi dolara.²¹

Razlozi za porast kataloškog marketinga leže u činjenici da se upotrebom kataloga povećava satisfakcija potrošača (potrošači vole da vide katalog u sandučetu, da ga listaju i čuvaju), prezentuje se širok asortiman proizvoda (odeća, obuća, hrana, kozmetika, alat...), zadovoljavaju se potrebe starije populacije jer im se pruža mogućnost kupovine iz fotelje i naravno poslednjih godina, za porast kataloškog marketinga najzaslužniji je razvoj novih tehnologija (kreiranje kataloga na Internet stranicama kompanija), kao i postojanje kreditnih kartica i besplatnih brojeva.

Poslednji razlog koji smo naveli, ujedno predstavlja i prekretnicu u razvoju kataloškog marketinga, jer činjenica da su neke kompanije prestale sa izdavanjem štampane verzije kataloga (kompanije Bloomingdales, jedna od najvrednijih brendova u ovom biznisu)²² pokazuje da će primenu štampanih kataloga u narednim godinama pratiti određeni izazovi, a pre svega razvoj Interneta, poskupljenje poštarina i određene zakonske prepreke.

Katalozi se najjednostavnije, na osnovu tržišta na kojem posluju, mogu podeliti na:

- Potrošačke kataloge i
- B2B kataloge.

Kao posebnu vrstu kataloga izdvajamo e-kataloge ili on-line kataloge. Danas ne postoji kataloška kompanija, koja izdaje štampani katalog, koji nije integrisan sa materijalom postavljenim na Internet stranici kompanije. E-katalozi omogućuju brojne prednosti i za prodavce i za kupce. Kupcima se nudi kupovina iz fotelje, odlična mogućnost poređenja proizvoda sa asortimanima drugih prodavaca, niže cene i troškovi kupovine, dok prodavci ne moraju da ulažu u mreže prodajnih objekata, mogu brzo ažurirati ponudu, u skladu sa aktivnostima konkurencije i potrebama potrošača, dobijaju još jedan kanal prodaje i zahvaljujući novoj tehnologiji, obogaćuju svoju bazu potrošača.

Pored svih nabrojanih prednosti koje nude e-katalozi, njihova upotreba u Republici Srbiji je znatno manja u odnosu na većinu evropskih država, a pre svega iz razloga što u Srbiji broj domaćinstava koji pristupa Internetu još uvek nije doživeo razmere zapadnoevropskih država. Međutim, u potrazi da na svaki način dođu do potrošača sve više kompanija u Srbiji kreira sopstvene e-kataloge i prezentuje i prodaje robu ovim putem. Te kompanije možemo podeliti u dve grupe:

²¹ Zelić. D., stručni rad: *Tendencije u primeni koncepta kataloškog marketinga u Republici Srbiji i svetu*, časopis Marketing, str. 278

²² Zelić. D., stručni rad: *Tendencije u primeni koncepta kataloškog marketinga u Republici Srbiji i svetu*, časopis Marketing, str. 280

- Preduzeća kojima je e-katalog dodatni kanal prodaje (oni koji već poseduju maloprodajne objekte) i
- Preduzeća koja posluju isključivo putem e-kataloga.

Tako je naš najveći proizvođač i uvoznik računarskog hardvera i softvera, ComTrade, 2007. godine razvio svoju Internet prodavnicu Com Trade Shop.²³ Malo je primera kompanija u Srbiji koji svoju prodaju zasnivaju isključivo na e-katalozima, kao što su: „Super korpa“ i „NonStop Shop“.

Treba napomenuti da su e-katalozi izuzetno važni za ponudu određenih proizvoda i usluga koje nije moguće drugačije predstaviti, kao što su muzički sadržaji, filmovi, programi...

Isto tako, treba napomenuti i činjenicu da kupovinu putem kataloga prate i određene poteškoće kao što je otežana procedura vraćanja robe u slučaju nezadovoljstva kupca.

4.4. Elektronsko poslovanje

Elektronsko poslovanje u najširem smislu predstavlja bilo koji proces koji preduzeće realizuje posredstvom računarske mreže. Pri tome se podrazumevaju svi interni i eksterni komunikacioni tokovi, čime se pojam elektronskog poslovanja ne svodi samo na poslovanje unutar preduzeća, već šire obuhvatajući i aktivnosti korisnika usluga, kupaca... Elektronsko poslovanje se obuhvatnije definiše od elektronske trgovine, jer uključuje prodaju i kupovinu proizvoda i usluga a takođe, pružanje servisa kupcima, saradnju sa poslovnim partnerima, primenu e-učenja (e-learning) i transakcija u okviru organizacije. U skladu sa napred navedenim, elektronsko poslovanje se, prema tome, zasniva na primeni svih oblika informacionih i komunikacionih tehnologija (ICT). Glavni procesi preduzeća, koji se realizuju u okviru elektronskog poslovanja, podrazumevaju orijentisanost na proizvodnju (usluge), kupce i interne ili upravljački fokusirane poslovne procese. Primeri procesa elektronskog poslovanja su:

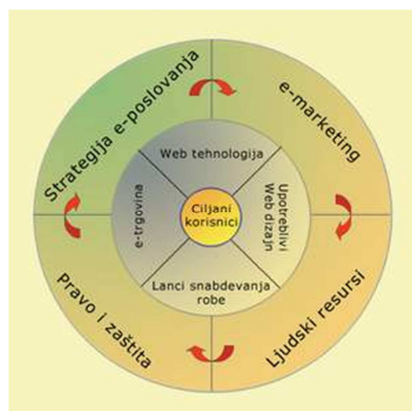
- Proizvodnja – procesi orijentisani na proizvodnju uključuju nabavku, narudžbe, automatizovano vođenje obnavljanja zaliha, procese plaćanja i druge elektronske komunikacije sa dobavljačima, ali isto tako i na kontrolu proizvodnje i sve procese koji su direktno povezani sa procesom proizvodnje;
- Kupci – procesi koji su fokusirani na kupce uključuju marketing, elektronsku prodaju, obradu narudžbi i isplatu i podršku u odnosu sa kupcima;
- Interni ili upravljački fokusirani poslovi – uključuju automatizovane usluge zaposlenima, obuke, portal informacija, video konferencija i regrutaciju kadra.

²³ Zelić, D., stručni rad: *Tendencije u primeni koncepta kataložkog marketinga u Republici Srbiji i svetu*, časopis Marketing, str. 283

Pod elektronskim poslovanjem se podrazumeva, pre svega kupovina i prodaja robe i usluga, zatim, briga o klijentima (kupcima, odnosno korisnicima usluga), kontakt i saradnja sa poslovnim partnerima, elektronske transakcije unutar i van organizacije itd. Veoma često se pojam elektronsko poslovanje (e-business) poistovećuje sa pojmom elektronske trgovine (e-commerce). Elektronska trgovina, u suštini, predstavlja samo deo elektronskog poslovanja. Elektronsku trgovinu je moguće definisati sa dva aspekta. Prvi aspekt se odnosi na komunikaciju (isporuke robe, servis, informacija i isplata preko računarske mreže), dok se drugi odnosi na trgovinu (kupovina i prodaja robe, servisi, informacije preko Interneta). Elektronska trgovina (e-trgovina) predstavlja bilo koju transakciju preko računarske mreže, koja uključuje prenos vlasništva ili prava za korišćenje roba ili usluga. Transakcija se izvršava u okviru izabranog procesa e-poslovanja (na primer, proces prodaje) i smatra se kompletnom (završenom) nakon saglasnosti između kupca i prodavca o korišćenju roba ili usluga. U slučaju da se radi o transakciji besplatne robe i usluga (na primer, besplatan softer) transakcija neće biti novčano izražena. Primeri transakcija e-trgovine su:

- Individualna kupovina robe na Internetu;
- Rezervacija hotelskog smeštaja ili autobusnog prevoza preko Interneta;
- Naručivanje nekog proizvoda preko interaktivnog telefonskog sistema prodavca – *call* centra;
- Kupovina robe ili usluga preko elektronske aukcije;
- Elektronska korespodencija i korišćenje raznih aplikacija u procesu rada koristeći Intranet preduzeća;
- Podizanje novca iz bankomata (*Automatic Teller Machine*).

Poznavanje upotrebe elektronskog poslovanja treba da podrazumeva upravo poznavanje poslovnih procesa elektronskog poslovanja. U cilju lakšeg i boljeg razumevanja elektronskog poslovanja napravljen je konceptualni model "*e-Business Wheel*" - točak elektronskog poslovanja, koji opisuje najbitnije procese e-poslovanja. Na slici 18. prikazan je točak elektronskog poslovanja:



Sl. 18 - Točak elektronskog poslovanja²⁴

²⁴ www.pretraga.rs/ebusiness/osnove/strana.php?s=eb_wheel, februar-mart 2012,

On se sastoji od sedam delova koji okružuju klijenta kao polaznu osnovu svih savremenih poslovnih procesa (vidi sliku). Osnovni cilj svih savremenih poslovnih koncepcija jeste zadovoljenje potreba klijenata i formiranje takvog poslovnog okruženja u firmi da svi poslovni procesi budu u funkciji klijentovih potreba, a da se kao rezultat kvalitetnih odnosa s klijentima pojavi profit.

Točak elektronskog poslovanja se sastoji iz dva glavna dela: strategije elektronskog poslovanja i primene elektronskog poslovanja (operativni procesi). Strategijama elektronskog poslovanja definišu se svi poslovni procesi koji imaju za krajnji cilj zadovoljstvo klijenta i profit firme. Međutim, da bi se ostvario cilj elektronskog poslovanja, potrebno je kreirati i voditi operativne procese koji u biti čine elektronsko poslovanje.

U strateški deo elektronskog poslovanja spadaju e-filozofija, strategija i politika, e-marketing, odnosi sa javnošću i informaciono – komunikaciona infrastruktura. Filozofija e-poslovanja za cilj treba da ima klijenta i da bude utemeljena na strategiji "posmatraj globalno, deluj lokalno". Elektronsko poslovanje se odvija u distribuiranom okruženju Interneta, gde je cilj ostvariti odabrani, najčešće visoki nivo interaktivnosti s klijentom. E-marketing je strateško odlučivanje o poslovnim procesima u cilju zadovoljenja potreba korisnika i firme a zasniva se na kreiranju baza znanja o profilu i potrebama kupaca, osoblja firme, menadžmenta i ostalih ciljnih elemenata u poslovnom okruženju firme.

4.5. E – marketing

E-marketing – „Neki bi rekli to je isto što i marketing samo što je na internetu.... Obaveštavanje, oglašavanje, promocija i prodaja proizvoda i usluga na Internetu... A Internet nema granice...”²⁵

Internet je otvorio velike mogućnosti, kako za potrošače tako i za prodavce. Potrošač ne mora da ide na prodajno mesto, može da vidi sve šta se nudi u svetu, može da kupi šta želi, a da to niko ne zna i ima sve neophodne informacije o proizvodu/usluzi. Sa druge strane, prodavac ostvaruje individualni i interaktivni odnos sa kupcem, brže saznaje na koji način da izađe u susret njegovim potrebama i njegovi proizvodi/usluge su dostupni na globalnom tržištu, a na osnovu komentara kupaca sa tržišta vrši usmeravanje svog poslovanja.

Većina preduzeća danas prelazi na e-marketing, ili bar koristi i e-marketing, a pre svega u svrhu elektronske promocije (e-promocija) i elektronske trgovine (e-trgovina). Glavna prednost Internet marketinga je da možete krenuti sa malom investicijom u oglašavanje. Na osnovu rezultata, koji su odmah vidljivi, definiše se sledeći korak sa elementima poboljšanja. Za razliku od oglašavanja u drugim medijima, gde teško je videti efekte ovde je rizik mali a efekti su, da pored promocije, imamo i uspostavljanje trajne interaktivne komunikacije sa kupcem. Ako se dobro sprovede online marketing daje visoku

²⁵ Preuzeto sa Internet stranice www.andjelavujacic.wordpress.com/2011/01/17/m-ka0-marketing-e-ka0-e-marketing, februar-mart 2012,

selektivnost i fokus na trenutne ciljeve prodaje, analize tržišta i konkurencije, osvajanje novih tržišta ili pronalaženje pravih partnera.

Elektronskim marketingom omogućena je brza i precizna analiza posećenosti, praćenje uspešnosti marketinga, analiza interesa posetilaca i odakle dolaze. Takođe, može se vrlo brzo zaključiti šta daje rezultat a šta ne, što je ključno u kreiranju dalje poslovne politike u marketing.

4.5.1. Tehnološki razvoj kao osnovni uslov razvoja elektronskog marketinga

Ubrzanim razvojem sektora elektronskih komunikacija, odnosno sektora telekomunikacija i sektora informacionih tehnologija stvoreni su osnovni preduslovi za postojanje i razvoj elektronskog marketinga. Digitalizacijom telekomunikacionih sistema tokom druge polovine XX veka i prelaskom na IP tehnologiju krajem XX i početkom XXI veka, uz nezadrživ porast Interneta razvijeni su servisi koji su umnogome olakšali razvoj elektronskog marketinga, a kasnije i marketing intelligence.

Može se reći da je razvojem mobilne telefonije i širokopojasnog pristupa Internetu stvorena infrastruktura koja je doprinela neverovatnom rastu elektronskog marketinga. Infrastruktura mobilne telefonije je iskorišćena pre svega korišćenjem SMS servisa, kao i sve boljeg i jeftinijeg mobilnog pristupa internetu, a širokopojasni pristup internetu preko ADSL-a i kablovske distributivne mreže je uz ogroman porast broja računara po glavi stanovnika napravio revoluciju u razvoju elektronskog marketinga.

Uloga Interneta

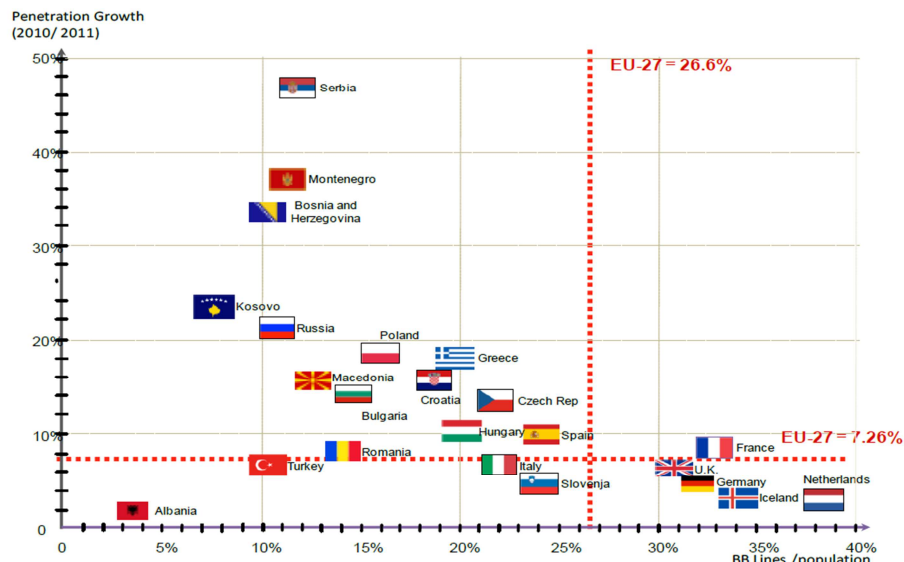
Internet i IT tehnologije uopšte, rapidno menjaju način poslovanja kada su marketinški informacioni sistemi u pitanju. Novi poslovni modeli organizacijama nude izazov ali i šansu za usvajanje e-poslovne metodologije u cilju dostizanja i održavanja konkurentne prednosti. Organizacije, bez obzira na veličinu, osećaju „efekat talasa“ (eng. Ripple effect) bilo u lancu dobavljača, krajnjih korisnika koji aktivno koriste Internet tehnologije ili kod konkurencije. Ovaj pritisak je naročito jak u marketinškoj funkciji gde informacione tehnologije direktno utiču na korisnike i sve više postaju ključni faktor u kreiranju vodećih vrednosti korisnika.²⁶

Kako bi preživele u izuzetno konkurentnom tržištu, kompanije moraju da budu u stanju da razviju marketinšku funkciju i usklade je sa vremenom Interneta i sa donošenjem najboljih rešenja za podršku odlučivanju i upravljanju odnosa sa klijentima, automatizacijom prodaje, istraživanjem tržišta, marketinškom komunikacijom, logistikom i razvojem proizvodnje.

Broj korisnika Interneta u svetu i kod nas za proteklih desetak godina se drastično povećao, tako da su preduzeća na napred navedeni način marketinške funkcije uskladile sa vremenom Interneta. O kakvom se tržištu radi, kao i o kakvom porastu broja korisnika najbolje pokazuju podaci o tržištu Interneta u prethodnih pet godina koje smo izneli u

²⁶ Pražić. J., Bukvić. B., Torbica. V., Šćepanović. I., *Marketing informacioni sistemi*

drugom delu ovog rada, a ovde ćemo potkrepiti i pozicijom Republike Srbije u Evropi po pitanju penetracije i porasta broja širokopojasnih priključaka, što je prikazano na slici 19.



Sl. 19 – Dinamika rasta fiksnog širokopojasnog pristupa (2010-2011)²⁷

Ljudi u marketingu moraju da razumeju sve različite načine kako da korisnici ostvare kontakt sa njihovom kompanijom kroz postojeće usluge i e-trgovinu. Za mnoge starije usluge, kao što su telemarketinška centrala i sistem prodajnih mesta možemo verovati da će biti podržani i nasleđeni od strane nove klijent-server tehnologije. Ljudi u marketingu moraju da prikupe podatke iz tih sistema, i da pomoću toga formiraju elektronsko poslovanje bazirano na Internetu.²⁸

Uloga ERP sistema

Kako je tehnološki omogućeno da korisnici na brz i lak način ostvare kontakt sa kompanijom, odnosno prodavcima, tako je i u okviru kompanija moralo da se učini mnogo toga kako se ne bi osetio zastoj u omogućavanju pristupa informacijama, odnosno da se na efikasan način omogući brza dostupnost podacima u cilju promocije i prodaje proizvoda. Da bi se postigao ovaj cilj potrebno je i u samim kompanijama uvesti poslovni softver koji omogućava da automatizuju i integrišu glavne poslovne procese, dele opšte podatke i pristupaju informacijama u realnom okruženju. ERP (*Enterprise Ressourse Planning*) je poslovni softver koji to omogućava. ERP pomaže kompanijama koje se bave lancima nabavke, upravljanjem zalihama, upravljanjem porudžbinama klijenata, planiranjem

²⁷ Cullen international, *Supply of services in monitoring regulatory and market developments for electronic communications and information society services in Enlargement Countries (2011-2013)*, jul 2012., str. 19

²⁸ Pražić. J., Bukvić. B., Torbica. V., Šćepanović. I., *Marketing informacioni sistemi*

proizvodnje, računovodstvom, upravljanjem ljudskim resursima i drugim poslovnim funkcijama. Svakako treba napomenuti, da uvođenje ERP poslovnog softvera zahteva i reorganizaciju same kompanije, jer je to softver koji nudi kompanijama uvođenje najbolje poslovne prakse i integriše informacione resurse.

ERP sistemi omogućuju ubrzan protok informacija, minimalno vreme odziva na zahteve klijenata i dobavljača i jedinstvenu pouzdanu i blagovremenu informaciju donosiocima odluka. ERP sistemi služe kao osnova za elektronsko poslovanje (*e-bussines*) jer obezbeđuju funkcije front-office koje omogućavaju klijentima da postavе i prate svoje porudžbine putem Web-a. U tabeli 5. prikazan je pregled karakteristika sistema pre i posle uvođenja ERP sistema.

	Pre ERP sistema	Posle ERP sistema
Informacioni sistemi	Izolovani sistemi.	Integrisani sistemi.
Koordinacija	Nedostatak koordinacije između poslovnih funkcija (npr., proizvodnja i prodaja)	Podržava koordinaciju između poslovnih funkcija.
Baze podataka	Neintegrisani podaci; podaci imaju različita značenja; nekonzistentna definicija podataka.	Integrisani podaci; podaci imaju isto značenje.
Održavanje	Sistemi se pojedinačno održavaju; nekonzistentni rezultati; visoki troškovi održavanja pojedinačnih sistema.	Uniformno održavanje; promene utiču na sve sisteme.
Interfejsi	Otežano upravljanje interfejsima između sistema.	Zajednički interfejsi.
Informacija	Redundantna, nekonzistentna informacija.	Konzistentna, blagovremena i tačna informacija.
Arhitektura sistema	Monolitna arhitektura sistema.	Višeslojna arhitektura.
Procesi	Nekompatibilni (neusaglašeni) procesi.	Konzistentni poslovni procesi koji se zasnivaju na modelu informacija.
Aplikacije	Različite aplikacije (npr., mnogi različiti sistemi za nabavku).	Jedna aplikacija (npr., zajednički sistem nabavke).

Tabela 5 - Pregled karakteristika sistema pre i posle uvođenja ERP sistema²⁹

²⁹ Njeguš. A., *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., str. 24

Najprimenljiviji moduli današnjih ERP sistema su moduli za: upravljanje odnosa sa klijentima (*Customer Relation Managament CRM*), prodaja i marketing, računovodstvo i finansije, proizvodnja i upravljanje materijalima, ljudski resursi, menadžment lanca snabdevanja i elektronsko tržište. Svi moduli su integrisani, što znači da različiti organizacioni delovi preduzeća mogu pristupiti modulu ili modulima koji su važni za njihov rad. Takođe, svi moduli koriste iste podatke tako da se ne može desiti da prodaja raspolaže drugačijim podacima od proizvodnje i organizacionog dela koji upravlja materijalima.

- ***ERP sistemi – modul prodaje i marketinga***

Prodaja i marketing uključuju operativne procese na dnevnom nivou i procese kontrole upravljanja, što znači da ovaj softverski modul operativne i menadžment procese koji uključuju upravljanje kontaktima, upravljanjem prodaje i predviđanje prodaje, što znači i analizu prodaje. Razlika između ovakvog modula u okviru ERP sistema i tradicionalnih softvera za prodaju i marketing je u tome što ERP sistemi, zahvaljujući jedinstvenoj bazi podataka, obezbeđuju integrisan sistem za podršku marketingu, koji uključuju kontakt fajlove, fajlove za unos porudžbine, fajlove o bivšim prodajama i drugo.

Unutar jednog ERP modula, klijent postavlja porudžbinu, na osnovu koje sistem pravi raspored isporuke, nabavlja delove i sirovine od dobavljača i pravi plan proizvodnje. Zatim, modul proverava kreditni limit klijenta, ažurira prognoze prodaje i kreira sastavnicu materijala. Takođe se ažuriraju i dužnosti prodavca. Izračunavaju se troškovi proizvoda i profitabilnost. Na kraju se ažuriraju računovodstveni podaci, kao što su bilans stanja i uspeha, računi, glavna knjiga i druge finansijske informacije. Ono što je bitno, ERP sistemi, takođe, obezbeđuju CRM (*Customer Relationship Managament*) softver koji opslužuje prodavce sa informacijama o prethodnim iskustvima odnosa sa klijentima, podrazumevajući klijentove nabavke, njegove prioritetne proizvode i istoriju plaćanja, što su osnovni i najvažniji podaci u težnji da se zadrži kupac.

4.5.2. E – promocija

Kada se pomene e-promocija, svakako se misli pre svega na izradu Internet stranice preduzeća, sa prikazom (reklamom) svojih proizvoda/usluga, njihovim karakteristikama, cenom, kao i kontakt podacima gde se proizvod može nabaviti. Na početku firme su koristile Internet samo za promociju svojih proizvoda ili usluga. Na taj način su smanjile troškove reklama, a krajnji korisnici su se na krajnje jednostavan i efikasan način mogli upoznati sa robama ili uslugama koje su hteli kupiti.³⁰ Prednost e –promocije ogleda se u sposobnosti usmeravanja reklame na uske segmente (ciljne grupe) i praćenje performansi skoro u realnom vremenu, a istovremeno obezbeđuje veće šanse za interaktivni rad.³¹

Ukoliko je omogućena i prodaja preko Interneta (ovaj deo se obrađuje u poglavlju e-prodaja), onda je i taj segment predstavljen na Internet stranici. Međutim, osim osnovne izrade Internet stranice, koja obično nosi naziv preduzeća, sa svojim pripadajućim

³⁰ www.esrpska.com, februar-mart 2012,

³¹ dr Grubor. Gojko, *Elektronsko poslovanje*, PP prezentacija, slide 43

domenom (za Republiku Srbiju je to .rs), postoji niz drugih načina za promociju, odnosno niz načina kako korisnika Interneta „dovući“ do svoje prezentacije, do svoje Internet strane i učiniti da on postane potencijalni kupac.

Forme on line promocije su³²:

- **Baneri, pop-ups i multimedijske reklame** (*Rich Media Ads*)
- **Marketing sa pretraživačem** (*search engine*): plaćen pretraživač za uključivanje i plasiranje reklame
- **Sponzorisanje**
- **Partnerski odnosi** (*affiliate relationships*)

Besplatni načini promocije su:

- **Facebook stranica** – je izuzetno važna i besplatna alatka za marketing pomoću koje se gradi komunikacija sa potencijalnim i postojećim klijentima, predstavljaju novosti i važne vesti vezano za projekat, uslugu, proizvod.
- **Twitter nalog** – je takođe izuzetno važna, možda i važnija stvar od facebook stranice i služi za **prisniju** interakciju sa postojećim i potencijalnim klijentima i potrošačima.
- **Forumi** - su obavezan, nezaobilazan i sjajan način da se obavesti javnost o projektu i dobiju neophodne povratne informacije.
- **Youtube kanal** - je još jedan od potencijalnih kanala promocije. Putem Youtube-a možete “kačiti” razne klipove koji objašnjavaju vaš projekat, biznis i proizvode i usluge.³³

Plaćene promocije:

- **Facebook ads, Twitter ads i LinkedIn ads** - su neverovatno plodno tlo za promociju bez trošenja ludačkih količina kapitala. Sami određujete iznos dnevnog i/ili mesečnog budžeta. Takođe, promocija putem facebook-a je odlična i zbog preciziranja ciljne grupe. Nakon što sami navedete koju ciljnu grupu želite da targetirate i reklama će samo njima biti prikazana. U slučaju, da se radi o npr. prodaji sportske opreme, ciljna grupa su mladi ljudi muškog i ženskog pola, između 10 i 50 godina. Svakako da, ukoliko se preduzeće bavi proizvodnjom i prodajom moderne ženske odeće za odrasle, da će ciljna grupa biti uža i po godinama i po polu. U opcijama ćete odabrati te podatke i samo ta ciljna grupa će biti targetirana. Zaključak: sa jako malo novca možete dobiti odličnu promociju vašeg proizvoda ili usluge.
- **Plaćeni baneri** koji se koriste kada želite da stvorite/ojačate/podignete brend. Oni su nešto poput bilborda na ulici. Mnogo ljudi neće kliknuti, ali se prodavac pojavljuje u javnosti.

³² dr Grubor Gojko, *Elektronsko poslovanje*, PP prezentacija, slide 44

³³ www.zverko.rs/2011/11/internet-marketing-za-pocetnike-vrste-online-promocije/#.T2hhnuSeXyA, februar-mart 2012,

- **Google ads** - je centralna tačka početka svake promocije, jer na svakom početku internet sajt nije dobro pozicioniran. To ispravljamo tako što se kreira google reklama, čime se dolazi do početne strane.³⁴

4.5.3. E – trgovina

Trgovina predstavlja jednu od najznačajnijih grana privrede. Tokom istorije uloga trgovine je konstantno rasla, počev od pojave prvih oblika novca pa sve do današnjeg dana. Bez obzira na istorijski period uloga trgovine je konstantno jačala. Njena osnovna funkcija uvek ostaje ista. Kao i tada tako i danas trgovina predstavlja sponu koja omogućava podmirenje različitih oblika potreba.³⁵

Kako se društvo kreće ka informacionom tako se i sama trgovina menja shodno tome. Klasična trgovina se osavremenjuje novim sistemima koji olakšavaju trgovinu, ubrzavaju je, smanjuju troškove i povećavaju sigurnost. Ali najvažnije je to što se u savremenim uslovima trgovina u sve većoj meri zasniva na Internetu. Ta činjenica predstavlja kamen temeljac bez kojeg ne bi bilo razvoja trgovine, tj. nastanka e-trgovine o kojoj će u narednom tekstu biti više reči.³⁶

E - trgovina predstavlja kupovinu i prodaju dobara ili usluga putem Interneta kao i prihode od reklame, kao i elektronsku razmenu dokumenata koji prate robu, novac i usluge. Termin elektronska trgovina može se definisati i kao proces upravljanja onlajn finansijskim transakcijama od strane pojedinaca ili kompanija. Ovaj proces uključuje kako maloprodajne, tako i veleprodajne transakcije. Fokus e-trgovine je u sistemima i procedurama pomoću kojih dolazi do razmene različitih finansijskih dokumenata i informacija. Elektronska trgovina se sprovodi korišćenjem jedne ili više telekomunikacionih tehnologija u cilju ostvarivanja kontakta ili direktne trgovine s partnerima. U užem smislu pod elektronskom trgovinom se podrazumeva kupoprodaja putem Interneta. Ona uključuje ne samo razmenu novca i proizvoda, već i vođenje proizvodnje elektronskim putem, organizovanje logistike i podrške za kupce.

Moć elektronske trgovine se ogleda u tome što npr. kupac iz Republike Srbije može da kupi proizvod u Norveškoj i odredi da isporuka bude u Budimpešti.

*E-trgovina omogućava*³⁷:

- digitalno omogućene sve komercijalne transakcije između organizacija (B2B) i pojedinaca (B2C, C2C) itd.
- razmenu vrednosti preko organizacionih, ili individualnih granica u zamenu za vrednosti/proizvode i/ili servise

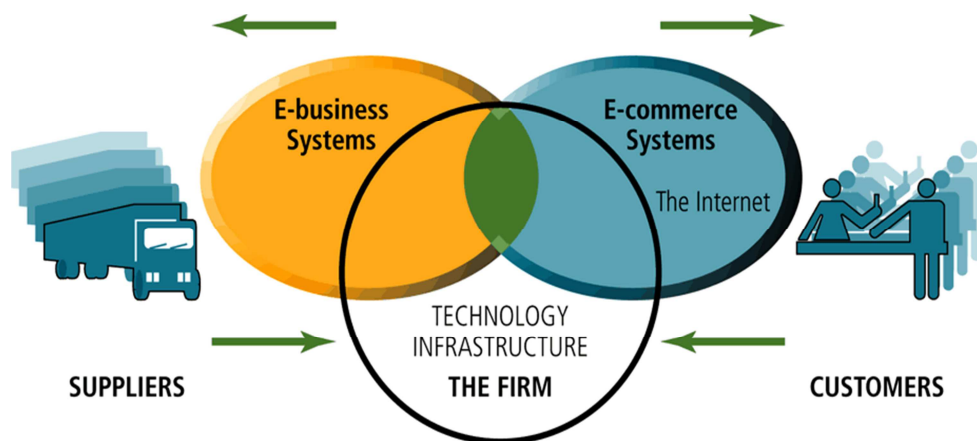
³⁴ www.zverko.rs/2011/11/internet-marketing-za-pocetnike-vrste-online-promocije/#.T2hhnuSeXyA, februar-mart 2012,

³⁵ www.esrpska.com, februar-mart 2012,

³⁶ www.esrpska.com, februar-mart 2012,

³⁷ dr Grubor. Gojko, *Elektronsko poslovanje*, PP prezentacija, slide 3

Neophodno je napraviti jasnu razliku između elektronskog poslovanja i elektronske trgovine, što se najbolje vidi sa slici 25, a prema Laudonu, e-poslovne transakcije obuhvataju aplikacije digitalne tehnologije na poslovne procese unutar firme, dok se e-trgovinske transakcije primarno odnose na transakcije preko granica kompanije.



Sl. 20 - Razlika između e-trgovine i e-poslovanja³⁸

Početak elektronske trgovine je vezan za zadnje decenije XX veka, kad su se pojavile kompanije koje su promovisale elektronsku trgovinu. Te kompanije, kao što su **Amazon** i **eBay** postoje i danas (što je dokaz prave odluke vezano za korišćenje elektronske trgovine) i na globalnom nivou predstavljaju lidere na polju **online** trgovine. Elektronsku trgovinu možemo smatrati tržištem, koje ćemo nazvati “Elektronsko tržište” koje predstavlja virtuelno mesto na kom se susreću kupci i prodavci radi razmene roba i usluga. Pri tome se koriste Internet tehnologije i standardi radi distribucije proizvoda i obavljanja online transakcija. Ovo tržište, u principu, smanjuje ulazne barijere a otvara mogućnost pretraživanja i dobijanja informacija o proizvodima i tražnji.

Tržište e-trgovine i primenjene tehnologije omogućuju prednosti uvođenja elektronske trgovine koje se direktno odražavaju na profitabilnost poslovanja, a to su mogućnost ostvarenja većih prihoda po osnovu dostupnosti šire potrošačke baze i sniženje troškova koje se ostvaruje po osnovu elektronske isporuke usluga. Ovo tržište sa sobom nosi i svoje mane vezane pre svega za nemogućnost da kupac može izbliza da vidi i “opipa” proizvod i da ga istovremeno prilikom kupovine preuzme.

Postoji veliki broj tipova elektronske trgovine, koji se mogu kategorisati na različite načine. Ovde će biti prikazane glavne vrste elektronske trgovine po podeli koja uvažava prirodu tržišnih odnosa, odnosno ko je prodavac, a ko je kupac³⁹:

³⁸ dr Grubor. Gojko, *Elektronsko poslovanje*, PP prezentacija, slide 4

³⁹ prof. dr Milosavljević. Milan, doc. dr Mišković. Vladislav, *Elektronska trgovina*, Beograd 2011, str 9

- B2C – business to consumer (preduzeće ka potrošaču) – klasične maloprodajne aktivnosti elektronskim putem gde potrošač kupuje robu/usluge od proizvođača, odnosno preduzeća koje vrši prodaju usluga,
- B2B – business to business (preduzeće ka preduzeću) – klasične veleprodajne aktivnosti elektronskim putem, gde veletrgovac kupuje robu od proizvođača ili drugog veletrgovca,
- C2C – consumer to consumer (potrošač ka potrošaču) – trgovina između potrošača,
- B/C2G – business/consumer to government (preduzeće/potrošač (pojedinaac) ka državnoj upravi) – poslovanje i uslužne aktivnosti između državne uprave preduzeća, odnosno pojedinaca.
- P2P – peer to peer (pojedinaac ka pojedincu) - razmena između potrošača, uz korišćenje peer to peer tehnologije koja omogućava potrošačima razmenu fajlova, odnosno elektronskih sadržaja,
- M-trgovina – mobilna trgovina – predstavlja trgovinu koja se ostvaruje putem mobilnih uređaja.

4.6. Prednosti marketinga preko interneta (*e-marketing i cookie*)

Razvoj Interneta je kompanijama pružio niz novih mogućnosti:

- Omogućen je novi kanal informacija i prodaje dostupan sa bilo koje tačke na Zemlji gde postoji tehnička mogućnost izlaska na Internet mrežu,
- Kompanije mogu prikupiti vrlo sadržajne informacije vezane za kupce, tržišta i konkurenciju,
- Uspostavljanje olakšane i brze dvosmerne komunikacije sa potrošačima,
- Lakša i brža distribucija promotivnog materijala do ciljanih potencijalnih kupaca.

Šta je to Cookie i čemu služi?

HTTP *Cookies* nisu kolači mada ih neki i tako zovu. Isto tako treba reći da *cookies* nisu špijuni, koji će nam onesposobiti kompjuter ili čitati email. *Cookie* samo sadrži podatke koje web stranica stavi u njih i samo ih ta ista web stranica može čitati. Inače su napravljeni kao tekst fajl i ne mogu sadržati i prenositi viruse. To je ustvari mala datoteka koja se ubaci u kompjuter s neke Internet stranice koja je posećena. Uglavnom se koristi da „olakša život“ korisniku, tako da u pomenutoj datoteci ostanu lični podaci koje smo jednom uneli prilikom posete nekoj Internet stranici i takav korisni *cookie* pomaze Internet stranici da prepozna nekog ko je već ostavljao podatke na toj Internet stranici.

Postoje dve vrste *cookie*. Jedna vrsta je kratkotrajna, čuva se u RAM memoriji i aktivna je samo tako dugo koliko je Internet stranica pretraživača otvorena. Čim se zatvori ta Internet stranica taj *cookie* će se izbrisati. Druga vrsta su stalni *cookies* koji se smeste u skrivenu datoteku na kompjuteru i imaju uprogramirano vreme trajanja od par meseci do par godina ili večno. U principu, *cookie* će sačuvati korisničko ime i lozinku (Facebook, Forumi) i beležiti istoriju poseta Internet stranicama, pa čak i privatne podatke koje unosimo u neku formu na Internet stranici (web formu). Druga vrsta *cookie* ima reklamnu ulogu i tu se pre svega misli na *cookies* koje reklamne mreže stave na kompjuter da vas prate. *Cookie* može da sadrži sledeće podatke: korisničko ime i lozinke, preference za određene web stranice, vrstu *browser* koja se koristi, operativni sistem računara koji se koristi, ISP konekciju, IP adresu, listu Internet stranica koje su posećene i tome slično. U skladu sa tim postoje: *browser cookies*, kompjuterski *cookie*, *web cookie*, *internet cookie* i *HTTP cookie*. Sva ta imena opisuju informacije koje razne Internet stranice koje se posećuju stavljaju na *hard* disk našeg kompjutera. Te informacije mogu biti korisne ili štetne u zavisnosti od uloge koju igraju.

Upravo napred navedene karakteristike omogućuju neverovatne mogućnosti za direktni marketing prema ciljanom korisniku koji je na mreži pokazao interesovanje za određenu vrstu roba ili usluga. Jednostavno, pri poseti Internet stranicama, ukoliko nešto kupujemo na taj način, gledamo cene nameštaja, tražimo informacije o bolesti i tako dalje, sve pretrage, svaka ukucana reč u *browse-ur*, svaka poseta nekoj Internet stranici nam ostavi *cookie*. Reklama koju smo videli na nekoj Internet stranici u sebi može da nosi *cookies* koji se memoriše u kompjuteru korisnika i u toj datoteci se skladište informacije o interesovanjima korisnika, a ta informacija pruža mogućnost kreiranja reklama na Internet stranicama sa temama koje korisnika interesuju. Što je duže prisustvo na Internetu, to je više *cookies*, a reklame su sve preciznije i primamljivije za korisnika.

Ovako prikupljanje informacija koje nastaju na osnovu *on line* delovanja korisnika mogu se pretvoriti u *off line* delovanje kompanija i tako se posle direktnim marketingom dobijaju razne vrste reklama putem elektronske pošte.

Pri svemu imamo u vidu da i telekomunikacione kompanije, kao pružaoci usluga elektronskih komunikacija primenjuju sve vrste modernog marketinga kako bi opstale na tržištu i stekle konkurentsku prednost. Te kompanije, u zavisnosti od budžeta namenjenog za marketinške aktivnosti promovišu svoje usluge, kako preko štampanih, tako i preko svih napred navedenih elektronskih medija, pa sve do primene *cookies*, kao moćnog oružja u primeni direktnog marketinga, uglavnom preko moćnih društvenih mreža ili značajnih sajtova koji se bave reklamom preko Interneta. Na tržištu elektronskih komunikacija u Srbiji, primetno je prisustvo svih vidova marketinških aktivnosti operatora usluga elektronskih komunikacija, kao što su Telekom Srbija, Telenor, VIP mobile, SBB, Orion telekom...

Upotreba *cookie* nije nikakva tajna i zbog velike priče o zaveri i špijunaži mnoge marketinške kuće su na svojim Internet stranicama postavile i objašnjenja, šta je *cookie*, čemu služi i kako ga se možemo rešiti ukoliko nam pravi probleme ili strahujemo od špijunaže. Takve primere nalazimo na Internet stranici dnevnog elektronskog magazina

„Corner“ u Hrvatskoj, zatim na Internet stranici preduzeća „Firminvest“ koja se bavi kataloškom prodajom u Bosni i Hercegovini...

„Marketing stručnjaci danas pred sobom prvi put imaju mogućnost da precizno predvide ishod kampanja, da ciljaju isključivo potrošače koje određeni proizvod zanima i da uvek pogode ciljnu grupu. Ispada i da je potrošačima bolje – kada već moraju da gledaju reklame, nek to bar budu one vezane za proizvode koje ih zanimaju. Dobitnici su svi – i proizvođači, i marketing agencije, i korisnici, a velikim delom za ovo su zaslužni kolačići (engl. *cookies*), standard bez kog je teško zamisliti Internet“

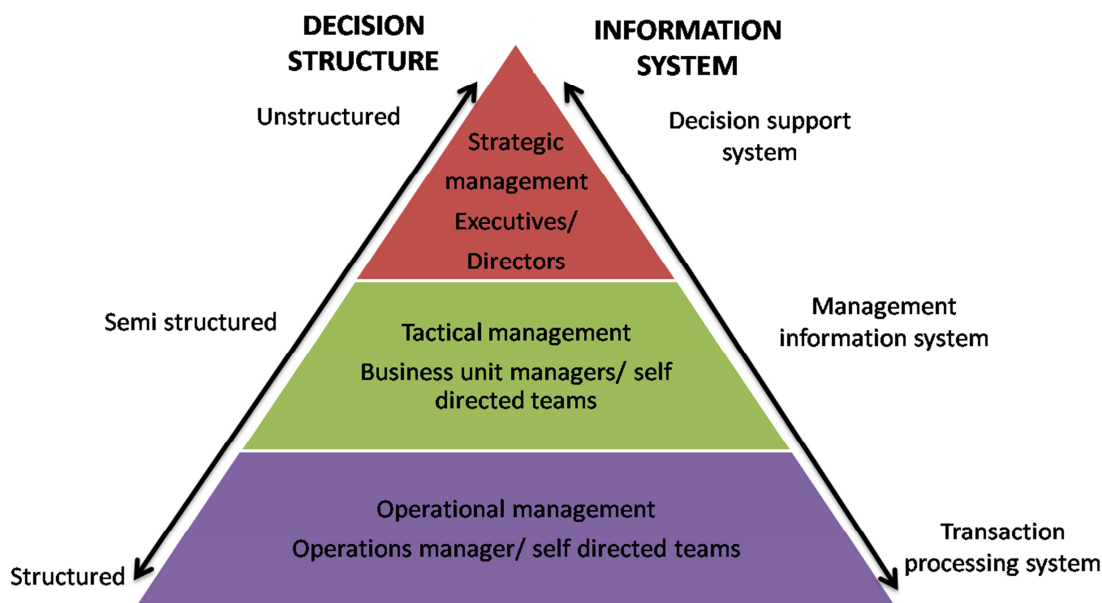
Kako ova tehnička mogućnost definitivno zadire u privatnost, Evropska unija je 2009 godine donela tzv. E-Privacy direktivu, odnosno amandman na postojeću direktivu (Directive 2002/58 on Privacy and Electronic Communications sa amandmanom Directive 2009/136), koja od svakog zahteva ko skuplja podatke korisnika putem *cookie* da najpre traži njihov pristanak. Po ovoj direktivi, svi koji plasiraju *cookies* moraju da detaljno, na jeziku razumljivom za korisnike, objasne šta tačno njihovi *cookies* rade. U ovom radu se nećemo baviti pitanjem poštovanja napred navedene direktive.

5. POSLOVNI INFORMACIONI SISTEMI I ZNANJE O POTROŠAČIMA – OSNOVA ZA STICANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

5.1. Poslovni informacijski sistemi

Informacioni sistem predstavlja uređeni i integrisani skup podataka, procesa, interfejsa, mreža, tehnologija i ljudi koji su u međusobnoj korelaciji u cilju podrške i poboljšanja svakodnevnih poslovnih operacija i podrške menadžmentu u rešavanju poslovnih problema i donošenja odluka. Informacione sisteme delimo na operacione i analitičke, odnosno one koji podržavaju poslovne operacije i one koji podržavaju proces odlučivanja, kao i specijalizovane operacione sisteme. Analitički informacijski sistemi mogu biti menadžment informacijski sistemi (vrše izradu predefinisanih izveštaja), sistemi za podršku odlučivanju (interaktivni sistemi za analizu) i izvršni informacijski sistemi (koji obezbeđuju kritične informacije za senior menadžment).

Analitički informacijski sistemi predstavljaju uređeni skup alata i sistema koji omogućavaju pronalaženje, prikupljanje, ekstrakovanje, organizovanje, skladištenje, analiziranje i prevođenje poslovnih informacija u znanje u cilju podrške odlučivanju i poboljšanja sveukupne poslovne efektivnosti. U poslovnom svetu upotrebljava se termin “Inteligentni poslovni sistemi” (*Business Intelligence Systems*).⁴⁰ Na slici 21. prikazan je položaj sistema za podršku odlučivanju:



Sl. 21 - Položaj sistema za podršku odlučivanju⁴¹

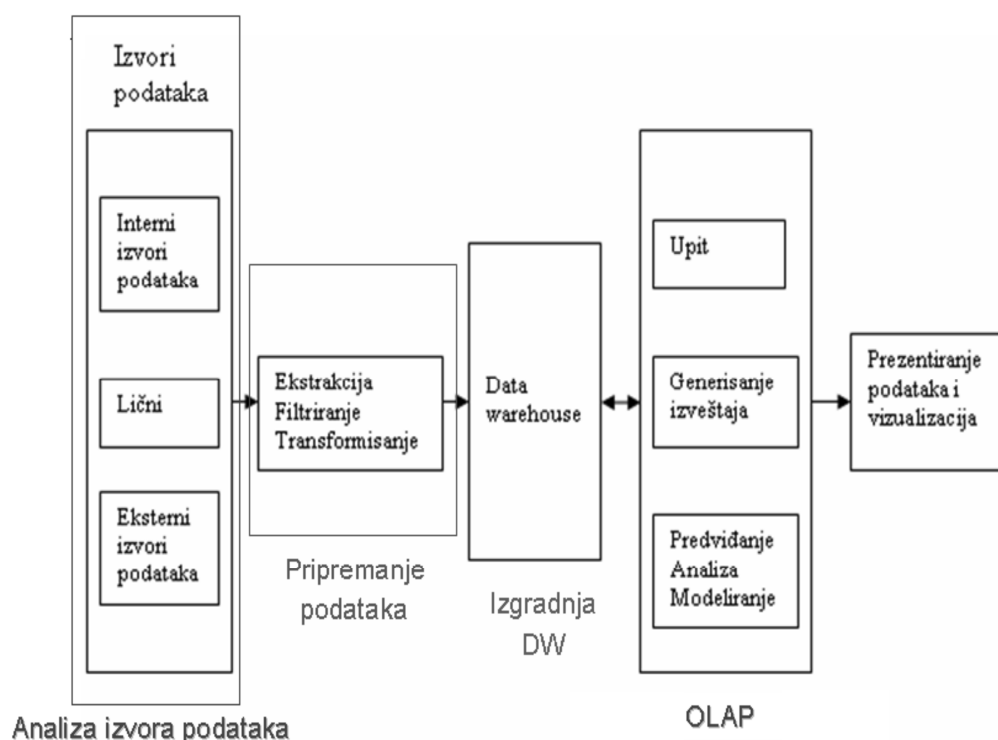
⁴⁰ Njeguš. A., prezentacija sa predavanja, jun 2012

⁴¹ Njeguš. A., prezentacija sa predavanja, jun 2012

Kao što smo u prethodnim delovima ovog rada naveli, različitim metodama preduzeća vrše prikupljanje ogromnih količina podataka vezanih za potencijalne kupce, postojeće kupce, tražnju za asortimanom koji je predmet proizvodnje ili prodaje kao i za tržište određenih roba ili usluga. Tako prikupljeni podaci bez analitičkog procesa su gomila sirovih činjenica i tek nakon analitičke obrade mogu se iskoristiti u marketinške svrhe, odnosno u svrhu poslovnog odlučivanja i usmeravanje marketinških aktivnosti prema pojedinim ciljnim grupama, odnosno direktno prema potencijalnom kupcu roba ili usluga, koji će sa velikom sigurnošću postati kupac, jer se poklapaju njegove karakteristike i želje sa karakteristikama roba ili usluga koje prodaje preduzeće.

U svrhu prethodno navedenog, preduzeća razvijaju skladišta - baze podataka koje su fokusirane na subjekte u poslovnim procesima, na zaposlene, dobavljače i naravno kupce. Podaci u skladištima podataka su vremenski zavisni i nepromenljivi, tako da im je moguće pristupiti sa više strana i obrađivati na način koji je potreban za analitički proces. Moramo napomenuti da baze podataka mogu biti veličine više terabajta, pa i gigabajt, zbog čega treba biti obazriv sa planiranjem baze, odnosno skladišta podataka.

Na slici 22. dat je šematski prikaz veze od formiranja skladišta podataka koji se dobijaju iz različitih izvora do dobijanja željenih podataka na osnovu stručno osmišljenih upita.



Sl. 22 – Obrada i prikaz podataka⁴²

⁴² Njeguš. A., *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., strana 254

Skladištenje podataka (*Data Warehousing*) je proces integracije podataka u jedan repozitorijum iz kojeg krajnji korisnici mogu sprovoditi *ad-hock* analize podataka i praviti izveštaje. Skladište podataka je analitička baza podataka namenjena samo za čitanje i koristi se kao osnova sistema za podršku odlučivanju.⁴³

Karakteristike skladišta podataka su: organizacija, konzistentnost, vremenski podaci, multidimenzionalnost i web-zasnovanost, a komponente skladište podataka su izvori podataka, oblast za pripremu podataka, *Data Mart* koji predstavlja podskup *Data Warehouse* i na kraju *Data Warehouse*. Kao što se vidi na slici 9, sve se završava na OLAP sistemu (*On-line Analytical Processing*) odakle se postavljaju multidimenzionalni upiti, generišu izveštaji, vrši predviđanje, modeliranje i analiza, a sve u svrhu vizuelizacije, odnosno prezentacije podataka, o čemu ćemo opširnije u četvrtom delu ovog rada.

5.2. CRM

CRM predstavlja upravljanje odnosima sa potrošačima – kupcima. CRM obuhvata sve odnose preduzeća sa kupcem. To su: marketing, prodaja, isporuke prema narudžbama, podrška potrošačima nakon prodaje (post-sale). CRM softvere najčešće koriste ljudi koji su u direktnom kontaktu s potrošačima. Koncept CRM-a se zasniva na tvrdnji da, ako se poseduju informacije o kupcu (šta on želi, kakav proizvod, koje potrebe njime zadovoljava i sl.) prodaja takvog proizvoda će biti mnogo uspešnija i kupac će biti zadovoljniji. Srž ovog pristupa je dakle posedovanje informacija, pa je to najbitniji element CRM-a.⁴⁴

Tri osnovne funkcije CRM-a su:

- Automatizacija marketinga (*Marketing Automation*) - vođenje aktivnosti promotivnih kampanja, korišćenje alata za automatsku analizu tržišta.
- Prodaja podržana tehnologijom (*Technology-Assisted Selling*) - podrška prodajnom osoblju koji omogućava upravljanjem listom kontakata, čuvanje evidencije o potencijalnim kupcima i napomene kada ih treba ponovo kontaktirati, teme o kojima treba razgovarati. Softver može imati i mogućnost oblikovanja proizvoda po želji kupca.
- Podrška kupcu (*Customer Support*) - ova aplikacija se koristi kod call-centra za telemarketing ili za tehničku podršku.

Komunikacija sa kupcima je način kako doći do informacije šta kupci žele, a samim tim i ključ za plasman proizvoda/usluga. Komunikacija sa korisnikom je bitno olakšana korišćenjem telekomunikacionih tehnologija i CRM aplikacija. Takav način komuniciranja se postiže uz korišćenje sledećih medija:

⁴³ Njeguš. A., *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., strana 251

⁴⁴ Priručnik za pripremu prijemnog ispita za upis na master studije Univerziteta u Beogradu FON, str 32

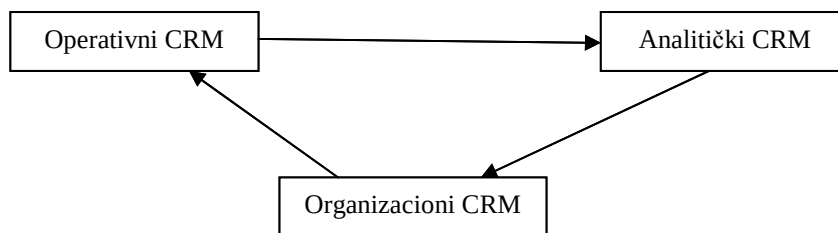
- Telefon
- Fax
- Interactive Dialog/Chat Window
- Forum/Chat Room
- Newsgroup
- e-Mail
- Online Meeting/eConference
- Video Teleconference
- Voice Messaging
- Video Messaging

Pridobiti kupca, znači proći putem, odnosno provesti potencijalnog kupca kroz tzv. AIDA mehanizam (*Attention, Interest, Desire, Action*), što znači da je najpre potrebno privući pažnju (*Attention*), zatim podstaći interes (*Interest*), potom probuditi želju (*Desire*), koja na kraju treba rezultirati činom kupovine (*Action*).

Upoznavanje korisnika, shvatanje njihovog ponašanja i predviđanje njihovih namera omogućava preduzeću da prilagodi svoju ponudu potrebama kupca. Telekomunikacione, odnosno informacione tehnologije, kao i CRM aplikacije pomažu bržem ostvarenju ovog cilja. Implementacijom CRM-a, osim što saznajemo potrebe kupaca, postizemo povećanje zadovoljstva korisnika, smanjenje troškova, povećanje prodaje, pripremanje uspešnijih marketinških aktivnosti i povećanje produktivnosti.

Uzimajući u obzir prethodno navedeno, čitav AIDA mehanizam, uz pravilno usmerene aktivnosti vezane za CRM, treba da dovede do ponovne kupovine, odnosno lojalnosti kupca.

Usvajanje CRM u preduzeću podrazumeva aktivnosti usmerene na operativnom, analitičkom i organizacionom polju. Operativni CRM predstavlja unos podataka o interakciji sa korisnikom. Njime se uz korišćenje raznih baza i aplikacija skladište podaci o korisnicima i njihovim aktivnostima. Analitički CRM je deo koji upotrebom detaljnih analiza zasnovanih na stručnim znanjima iz marketinga definiše sliku o svakom pojedinačnom korisniku, njegovim potrebama i željama. Treći element je organizacioni CRM. Njegova uloga je uspostavljanje kontakata i interakcije sa korisnikom kroz već pomenute medije šaljući mu obaveštenja, ponude i slično, a odgovori korisnika vraćaju se u sistem kroz operativni CRM. Na slici 23. dat je grafički je predstavljena međupovezanost operativnog, analitičkog i organizacionog dela CRM-a.



Sl. 23 – Međupovezanost operativnog, analitičkog i organizacionog elementa CRM

Osnovne funkcionalnosti koje CRM treba da pruži :

- Dobijanje kompletne slike kupaca,
- Veza i strujanje poslovnih procesa izvan granica sistema,
- Prednost lake integracije sa drugim informacionim sistemima,
- Rad izvan dometa interne mreže
- Prilagođavanje i integracija sa drugim proizvodima i servisima

Osnovne konkurentske prednosti koje CRM softver donosi su:

- Povećanje uspeha u prodaji
- Efikasan korisnički servis
- Mobilnost – pristup sa mobilnih uređaja.
- Donošenje brzih i tačnih odluka
- Deljenje informacija
- Automatizovanje poslovnih procesa
- Integracija poslovanja
- Brz povraćaj investicije

5.2.1. *Customer intelligence*

Customer intelligence (CI) predstavlja informacije izvedene iz podataka o klijentima koje organizacija prikuplja iz unutrašnjih i spoljnih izvora. Svrha CI je razumevanje kupca i bolja motivacija kako bi se omogućio budući rast. Primena poslovne analitike kako bi se došlo do podataka o klijentima ponekad se naziva *customer data mining*. Interni korisnički podaci mogu biti generisani od postojećih kupaca i skladište se u korporativnim bazama podataka, dok spoljni podaci mogu biti prikupljeni iz različitih izvora. Spoljni podaci se obično svrstavaju u kategorije:

- Ličnih, koji uključuju podatke kao što su uzrast, visina dohotka, visina duga, obrazovni profil i bračno stanje. Takvi podaci mogu se analizirati kako bi se istražila lična karta ili obrazac kupaca i
- Geografskih, koji uključuju podatke prikupljene od specifičnih lokacija.

Uspešan marketing uvek mora da startuje sa pravim i ispravnim podacima, jer se na kraju marketinškog procesa uvek nalazi kupac robe, odnosno korisnik usluga sa svojim profilom. CI tehnologija je napravila veliki korak napred u kompanijama na polju bolje interakcije između korisnika i prodavaca.

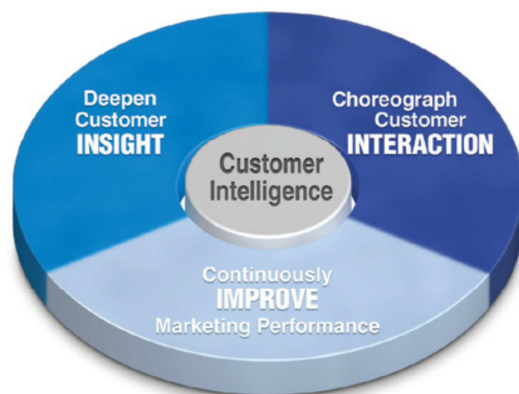
Cilj Customer Intelligence je da pomogne identifikovanju kupaca koji su generator profita za kompaniju, promena strukture određivanja cena svojih neprofitabilnih kupaca i identifikacija potencijalnih kupaca za izgradnju svoje baze klijenata kroz sticanje novog kupca.

U savremenim uslovima poslovanja jedan od osnovnih parametara uspešnog poslovanja, pored povećane složenosti i odgovornosti u marketingu, jeste kvalitetan odnos sa kupcima. Zadovoljstvo kupaca dobrom poslovnom saradnjom, kao i poznavanje potrebe kupaca, navika i želja, nezaobilazni su faktori povećanja njihove lojalnosti u uslovima dinamične tržišne konkurencije. Razlozi zbog kojih su lojalnost i zadržavanje postojećih kupaca bitni:

- prodati proizvod/uslugu novom kupcu 5-8 puta je skuplje nego prodati postojećem kupcu
- jedan prosečno nezadovoljan kupac upoznaće sa svojim lošim iskustvom još 8-10 osoba
- kompanije mogu povećati svoje profite i do 85%, povećavši svoje godišnje zadržavanje kupaca za 5%
- verovatnoća prodaje novom kupcu je oko 15%, dok je verovatnoća prodaje postojećem kupcu 50%

U osnovi CI koncepta je sinteza poslovnih procesa, ljudskih resursa i softvera za obradu podataka kako internih tako i eksternih. Kvalitet takve sinteze omogućuje uspostavljanje jakih mehanizama upravljanja odnosom sa klijentima, čiji će rezultati biti zadovoljstvo klijenta kvalitetnom saradnjom, a takvo zadovoljstvo rezultiraće lojalnošću, a lojalnost će sprečiti odlazak klijenta kod konkurencije.

U aktivnostima kompanije koja treba biti orijentisana ka kupcu koji predstavlja cilj preko kojeg se ostvaruje profit, najznačajnije je imati u vidu tri „I“ elementa, a to su dublji uvid – sagledavanje kupaca (*insight*), interakcija sa kupcem (*interaction*) i kontinualno unapređenje marketinga (*improve*), što zahteva i organizacione sposobnosti za ove akcije. Naime, marketari su shvatili da je osim četiri „P“ (product, price, promotion and placement) koji su i dalje vrlo važni, da kupci očekuju ili zahtevaju da kompanije u punoj meri priznaju njihov odnos kroz proizvode i organizacione delove. U odgovoru na ovaj zahtev potrebno je da kompanije i njihove marketing aktivnosti budu orijentisane ka korisniku. Na slici 24. prikazana je pozicija CI u odnosu na tri osnovna elementa marketinga i povezanost CI sa tri „I“ elementa:

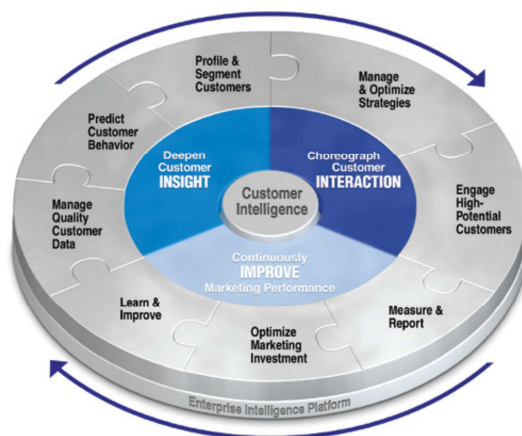


Sl. 24 – Odnos CI i tri „I“ elementa marketinga⁴⁵

Da bi se sprovela tri „I“ marketinga, potrebno je da kompanija može da sprovede, odnosno da se organizuje na takav način da može da sprovede sledeće aktivnosti:

1. Dublji uvid – sagledavanje kupaca (*insight*) – a) Kvalitetno upravljanje podacima kupaca, b) Predviđanje ponašanja korisnika, c) Profilisanje i segmentacija korisnika;
2. Interakcija sa kupcem (*interaction*) – a) Upravljanje i optimizacija strategije, b) Anagažovanje visoko potencijalnih kupaca;
3. Kontinualno unapređenje marketinga (*improve*) – a) Merenje i kreiranje izveštaja sa rezultatima, b) Optimizacija marketing ulaganja, c) Primena naučenih lekcija.

Veza tri “I” marketinga i gore navedenih aktivnosti prikazana je na slici 25.



Sl. 25 – Poslovni model korisnički orijentisan na tri “I”⁴⁶

⁴⁵ White paper, *Competing On Customer Intelligence*, SAS, str 4

⁴⁶ White paper, *Competing On Customer Intelligence*, SAS, str 6

Kvalitetno upravljanje podacima vezanim za kupce podrazumeva:

1. Pristupanje podacima iz više proizvoda i kanala
2. Prebacivanje i integracija podataka (uključujući i podatke treće strane).
3. Filterisanje podataka i priprema za analitiku.

Predviđanje ponašanja korisnika je vrlo važan element u marketingu. Kako se znanje uvećavalo, pojavila se potražnja za sve većim informacijama o kupcima. Kompanije su shvatile kolika je moć informacija čijom analizom, a zatim prognoziranjem, prediktivnim modeliranjem i optimizacijom uvećavamo znanje. Zavisnost stepena predviđanja i konkurentske prednosti data je na slici 26.⁴⁷

Sa dijagrama na slici 26. vidimo da na osnovu onoga šta se desilo, koliko često i gde, možemo shvatiti u čemu je problem i koju akciju treba da izvedemo, ali pravu konkurentsku prednost stičemo odgovorom na pitanja zašto se to dogodilo, predviđanjem trendova, odgovorom na pitanje šta će se desiti i optimizacijom, odnosno iznalaženjem najboljeg razvoja događaja.

Profilisanje i segmentacija korisnika koriste se u direktnim marketinškim kampanjama, oglašavanju u medijima, planiranju i drugim prodajnim i marketinškim aktivnostima. U suštini, prema segmentiranom kupcu se može ići sa direktnim marketinškim aktivnostima (*prodict-push*), gde je naglasak stavljen na utvrđivanje pojedinog proizvoda za kupca. Cilj je utvrditi sa kojim kupcima se može postići dugoročan profitabilan odnos uzimajući u obzir njihova interesovanja.

Optimizacija i upravljanje pomaže u marketingu pri određivanju optimalne kombinacije između reklamiranja, promocije i cene, što pomaže da marketar donese najpametniju odluku o alokaciji resursa. U okviru oglašavanja, ovo vodi optimalnoj kombinaciji medija za pojedino tržište.

⁴⁷ White paper, *Competing On Customer Intelligence*, SAS, str 10



Sl. 26 - Zavisnost stepena predviđanja i konkurentske prednosti

Anagažovanje visoko potencijalnih kupaca se postiže preko unutrašnjih i spoljašnjih interaktivnih sistema kao što su pozivni centri, web, prodavnice i podružnice kao unutrašnji i direktna pošta, elektronska pošta i lideri prodaje kao spoljni. Bitno je angažovati, odnosno kontaktirati svoje potrošače na što više različitih načina i preko što više različitih tačaka. Tako se dobija što veća i bolja reakcija potrošača.

Merenje i kreiranje izveštaja sa rezultatima predstavlja ustvari merenje učinka u marketingu, što omogućava menadžmentu donošenje pravih odluka u svrhu povećanja povraćaja investicije u marketing, kao i optimizaciju marketing ulaganja koja se postiže primenom naučenih lekcija, odnosno unapređenjem poslovanja.

Uz CI postizemo i dobijamo:

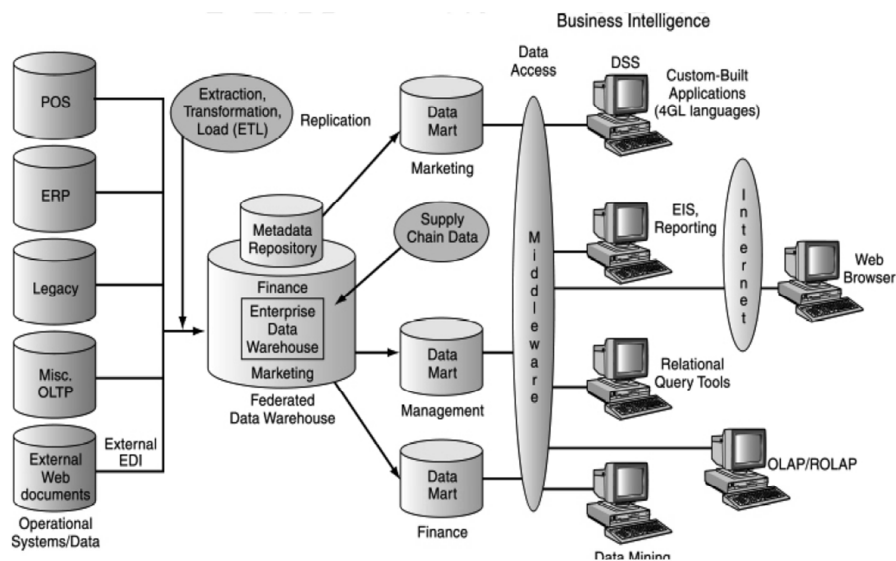
- kvalitetnu listu svih potrošača,
- set određenih informacija o svim potrošačima,
- uspostavljanje veze između potrošača,
- povezivanje potrošača sa menadžerima,
- ključne informacije o menadžerima za uspostavljanje odnosa sa potrošačima,
- koordinaciju i optimizaciju broja poruka usmerenih prema potrošaču iz svih kanala,
- razumevanje uobičajenog ponašanja potrošača tokom transakcija,
- identifikovanje potrošača koji su najviše raspoloženi da kupe/prihvate ponudu,
- identifikovanje kupaca koji će gotovo najsigurnije da ostvare najveću kupovinu,

- identifikovanje optimalnog vremena za pridobijanje potrošača,
- podršku potrošačima (npr. koliko često se može izvršiti ponuda, ili prodati neki proizvod),
- Informaciju o broju potrošača,
- Listu potrošača koji generišu najveći deo prihoda,
- Listu najprofitabilnijih potrošača,
- Indeks satisfakcije potrošača (glavni pokazatelj zadovoljstva potrošača),
- Indeks lojalnosti (ključni pokazatelj produbljivanja veza između preduzeća i potrošača),
- Stopa zadržavanja potrošača (odnos broja potrošača koji ponovo koriste proizvode i usluge preduzeća i ukupnog broja potrošača),
- Udeo u kupovnoj moći potrošača,
- Stopu odgovora (tj. stopa reagovanja ciljne grupe potrošača na određenu marketinšku meru),
- Podaci vezani za specifičnosti pojedinih potrošača, kao što je ukupna vrednost koju može da donese jedan potrošač, koji se koriste za direktni marketing prema određenom potrošaču.

5.3. Business intelligence i poslovno odlučivanje

“Poslovna inteligencija ili inteligencija o poslovanju (*Business Intelligence* – BI) je arhitektura koja predstavlja zbirni naziv za kolekciju integriranih alata, aplikacija i baza podataka koje obezbeđuju organizaciji efikasan i lak pristup poslovnim podacima, analizu i međusobno deljenje informacija u cilju donošenja kvalitetnijih, brzih i relevantnijih odluka i poboljšanja sveukupne poslovne efektivnosti.”⁴⁸ Pod BI softverom podrazumevamo sisteme za podršku odlučivanju (*Decision Support Systems* – DSS), ranije izvršne informacione sisteme (*Executive Information Systems* – EIS), *data warehouse* softvere, ekspertne sisteme i *data mining* tehnike za interpretiranje podataka. Može se reći da poslovna inteligencija predstavlja skup alata i aplikacija za: pristupanje podacima ili više različitih izvora, pregled podataka, analizu podataka i distribuciju znanja dobijenog analizama. Na sledećoj slici (27) prikazan je jedan opšti poslovni sistem:

⁴⁸ Njeguš. A., *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. str. 286



Sl. 27 – Poslovna inteligencija⁴⁹

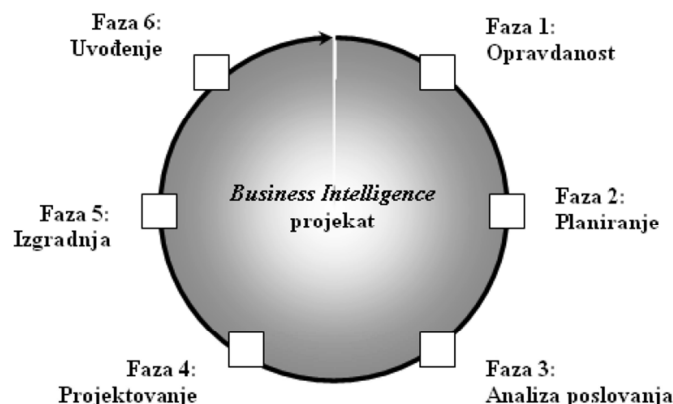
BI odlikava celokupnu organizaciju, pri čemu svi zaposleni mogu dobiti informaciju koja im je u tom trenutku neophodna radi donošenja boljih, bržih i relevantnijih odluka. BI omogućava predviđanja, izradu nekoliko scenarija i pripremu za svaku situaciju. U današnje vreme konkurencije u najvećem delu prodaje roba i usluga preduzeća se vode na osnovu znanja o konkurenciji, kupcima, dobavljačima, a to znanje se obezbeđuje uz pomoć BI softvera, koje je osnova za donošenje poslovnih odluka.

Svaki BI projekat prolazi kroz šest faza i to:

- 1) Opravdanost (*Justification*) u kojoj se procenjuju potrebe,
- 2) Planiranje (*Planning*) – koje podrazumeva razvoj strateških i taktičkih planova,
- 3) Analiza poslovanja (*Business analysis*) u kojoj se obavlja detaljna analiza poslovnih problema ili poslovnih mogućnosti,
- 4) Projektovanje (*Design*) gde se vrši projektovanje proizvoda koji rešava poslovne probleme,
- 5) Izgradnja (*Construction*) koja treba da obezbedi povraćaj investicija,
- 6) Uvođenje (*Deployment*) – implementacija i prodaja završnog proizvoda, zatim merenje njegove efektivnosti da bi se odredilo da li rešenje dostiže očekivani povraćaj investicija (*return on investment– ROI*).

Grafički prikaz napred navedenih faza u izgradnji poslovnog sistema prikazan je na slici 28.

⁴⁹ Njeguš. A., *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. str. 286



Sl. 28 – Faze razvoja BI projekta⁵⁰

Poslovnu inteligenciju možemo podeliti u dve grupe: tržišnu i unutrašnju inteligenciju preduzeća. Tržišna je dominantno usmerena na podatke i informacije iz okoline, dok se unutrašnja inteligencija preduzeća primarno bavi povezivanjem i unapređenjem podataka, informacija i znanja u preduzeću.

U okviru tržišne inteligencije možemo doći do tri glavna izvora podataka, a to su:

- klijenti,
- konkurencija i
- poslovni partneri poduzeća.

Iz toga proizlaze tri potkategorije tržišne inteligencije:

- klijentska inteligencija
- tržišna inteligencija (analiza konkurencije) i
- inteligencija lanca snabdevanja.

Unutrašnja inteligencija se može podeliti na dve komponente:

- inteligenciju poslovnih procesa i
- inteligenciju menadžmenta.

Poslovna inteligencija je osnova savremenog poslovanja. One organizacije, koje umeju da upravljaju svojim resursima podataka, informacija i znanja, uspešnije su, konkurentnije i efikasnije od svojih konkurenata. Te organizacije se, po pravilu, u svom poslovanju oslanjaju na savremene koncepte strategijskog upravljanja, upravljanju performansi i razvijaju sisteme poslovne inteligencije. Sistemi poslovne inteligencije evoluiraju ka Web aplikacijama, a to korisnicima omogućava istraživanje i rad sa udaljenih lokacija.⁵¹ Važno je imati na umu da poslovna inteligencija potpomaže i olakšava, ali

⁵⁰ Njeguš. A., *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009. str. 288.

⁵¹ Njeguš. A., stručni rad: *Značaj poslovne inteligencije u turističkom poslovanju*, 2009. god, str. 9

intelligentno poslovanje ne može istinski zameniti. Poslovni softveri, odnosno business intelligence softveri su pojam koji obuhvata sisteme za podršku odlučivanju (*Decision Support Systems*, DSS), ranije izvršne informacione sisteme (*Executive Information Systems*, EIS), *data warehouse* softvere, ekspertne sisteme i *data mining* algoritme za interpretiranje podataka. Većinu navedenih pojmova pominjali smo u delu 2.2 kada smo govorili o analitičkim informacionim sistemima, kao osnovom za moderan marketing.

U celoj priči poslovne inteligencije i analitičkih sistema, vrlo često se susreće pojam *data mining*, koji predstavlja ustvari svo znanje koje se prikuplja raznim tehnikama i alatima koji obrađuju podatke iz postojećih baza podataka. Osnovna namena *data mining*-a je da se iz ogromne količine operativnih podataka i veza koje se ne mogu odmah sagledati definišu odgovarajuće relacije, obrasci ponašanja, što u krajnjem slučaju treba da dovede od podataka do potrebne informacije. Alati poslovne inteligencije poput skladišta podataka (Data Warehouse), ETL (Extraction, Transformation, and Loading), *data mining*, and OLAP (On-Line Analytical Processing) idealni su za analizu informacija i optimizaciju procesa.

Danas postoje mnogi poslovni analitički sistemi koji služe za podršku poslovnom odlučivanju, a neke od njih smo pomenuli u delu 2.1.2. vezano za preduslove za razvoj elektronskog marketinga. Od poslovnih sistema napomenućemo: Danas, postoje brojni poslovni informacioni sistemi: **SCM** (*Supply Chain Management*) – integrisano planiranje i upravljanje tokom dobara i usluga, informacija i novca kroz aktivnosti lanca snabdevanja, **ERP** (*Enterprise Resource Planning*) – integriše i automatizuje sve aspekte poslovanja preduzeća, **PLM** (*Product Lifecycle Management*) – integriše funkcije razvoja proizvoda, bezbednosti, kvaliteta i održavanja, **SRM** (*Supplier Relationship Management*) – integriše procese pregovaranja i nabavke proizvoda ili usluga, **CRM** (*Customer Relationship Management*) – integriše procese i upravlja odnosima sa klijentima/potrošačima i mnogi drugi.

5.3.1. Analiza i business intelligence OLAP

Uspešno poslovno planiranje i razvoj zahteva dobro razumevanje tržišnog potencijala. Marketinški obaveštajni sistem (engl. *marketing intelligence system*) je skup procedura i izvora koje koriste marketari kako bi obezbedili dnevne informacije o bitnim dešavanjima u marketing okruženju.⁵² Pri tome oni na različit način istražuju tržište i to istraživanje može biti široko, nefokusirano traganje, bez posebnog cilja ili namere, ili fokusirano traganje za posebnim informacijama, ali bez aktivnog istraživanja, zatim neformalno traganje koje je uglavnom nestruktuiran napor ograničenog dometa kako bi se pribavila određena informacija ili informacija za određenu svrhu i formalno traganje koje predstavlja dobro osmišljen napor sa planom, procedurama i metodologijom da se obezbedi informacija o specifičnom problemu ili stvari.

Savremena koncepcija upravljanja podrazumeva snabdevanje informacijama svih hijerarhijskih nivoa upravljanja sa odgovarajućim (sa stanovišta kvaliteta i kvantiteta)

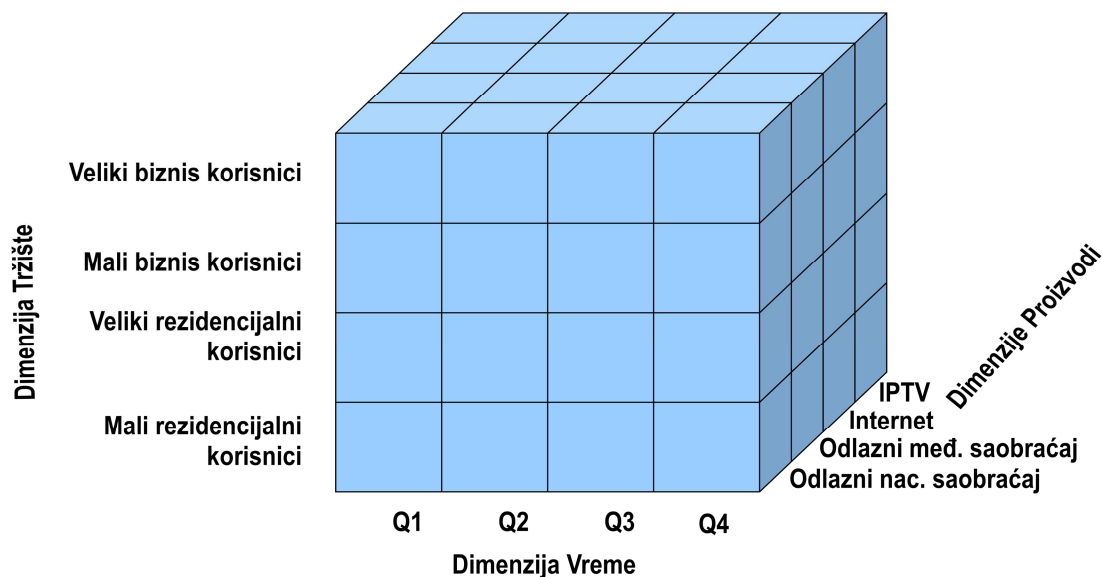
⁵² Goljanin. D., *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010. str. 46.

informacijama koje je moguće samo sa dobro razvijenim informacionim sistemom kompanije. *Marketing intelligence* se obezbeđuje kroz tri osnovna pristupa: marketing istraživanja, marketing informacionih sistema - MIS i sistemi podrške odlučivanju - DSS. Postoji razlika između ova tri pristupa, ali se u praksi često njihove uloge poklapaju, odnosno vrlo često nije moguće postaviti jasnu granicu između ova tri pristupa.

Tipična pitanja koja se postavljaju u poslovanju, a samim tim i u svim marketinškim poslovima su: kakav je profil klijenata, na koje klijente treba usmeriti promociju, koji proizvodi i usluge treba da se promovišu, koliko će se postojećih klijenata sigurno odazvati promociji, kako da se poboljša lojalnost kupaca, kako se mogu otkriti potencijalne prevare? Do odgovora na napred navedena pitanja najlakše se dolazi korišćenjem prikupljenih podataka iz baze podataka preduzeća (DW), spretno sastavljenim upitima i analizom dobijenih podataka, čime dolazimo do otkrivanja novih znanja – *data mining*.

Kao što smo naveli, otkrivanju novih znanja prethode spretno sastavljeni upiti koje ćemo najbolje sagledati kroz funkcionalnost OLAP alata. OLAP je snažan alat koji omogućava veoma brze odgovore na postavljane upite koji su po svojoj prirodi multidimenzionalni. Multidimenzionalni model baze podataka koji koristi OLAP omogućava kompleksne analitičke i ad hoc upite sa veoma kratkim vremenom odziva. Posredstvom OLAP-a analitičar ili menadžer ima mogućnost da postavlja upite i da na osnovu odgovora na njih postavlja nove upite, krećući se tako kroz veliku zbirku podataka DW-a. Model OLAP alata se zasniva na sistemu multidimenzionalne analize, pri čemu se podaci mogu istovremeno posmatrati kroz veći broj dimenzija. Kreiranje DW i korišćenje OLAP alata omogućava agregaciju istorijskih podataka i manipulaciju podacima kroz interaktivan pristup višedimenzionalnim informacijama i stvara se mogućnost dobijanja odgovora na pitanja kao što su npr. koliki je bio prihod u vremenskom periodu, kako se kretao u posmatranom periodu, u kojoj regiji je postignut najveći rast itd. Identifikovanjem posmatrane činjenice (npr. prihoda) u odnosu na određene predefinisane faktore (mesto, vreme, kupac, proizvod, cena...), stvaraju se uslovi dalje analize i otkrivanja znanja na osnovu kojih će se doneti poslovna odluka. Analizom se očekuje dobijanje odgovora zbog čega je došlo do takvog stanja i na koji način treba usmeriti poslovne akcije u budućnosti kako bi se unapredio poslovni rezultat.

Na slici 29. prikazana je OLAP kocka sa primerom višedimenzionalnih upita vezano za telekomunikaciono tržište:



Sl. 29 - OLAP kocka

Primena višedimenzionalnih upita kroz korišćenje marketing intelligence sistema, odnosno određenog *Data Mart-a* dovodi do otkrivanja skrivenih veza između vrednosti atributa i pronalaženja šablona ponašanja iz ogromnih količina podataka. Na slici 30. prikazana je šablonska veza između pojedinih Data Mart-ova kroz korišćenje podataka iz DW i upotrebom OLAP alata. Primećuje se da određeni Data Mart-ovi sadrže podatke koji predstavljaju ulazne podatke za marketing intelligence.

Mart podataka/ Dimenzije	Datum	Vrijeme	Pol	Zanimanje	Mjesto prebivališta	Organizaciona jedinica	Starost	Račun
Analiza kupaca	x	x	x	x	x	x	x	x
Prodaja	x	x				x		x
Marketing	x	x				x		
Nabavka	x	x				x		x
Proizvodnja	x	x				x		
Kvalitet	x	x				x		
Zalihe	x	x				x		
Ljudski resursi	x	x	x	x	x	x	x	
Zarade	x	x	x	x		x	x	x
Osnovna sredstva	x	x				x		
.....	x	x				x		

Sl. 30 – Matrica Data Mart / Dimenzije⁵³

⁵³ Rajkovic. B., Vukčević. S., Bajčeta. V., *Poslovna inteligencija praktični priručnik*, Podgorica 2012, str. 53

Način na koji će prelomiti donosilac odluke usko je vezan za primanje ispravne poslovne informacije i to zbog toga što bi odluke trebale voditi kompaniju prema budućnosti, kako bi kupci, zaposleni i deoničari podjednako bili zadovoljni. Zadatak donosioca odluke nije jako komplikovan i sastoji se u tome da razume operativnu okolinu, da se takmiči u njoj i da bude orijentisan ka rastućem profitu. U isto vreme moramo priznati da radno okruženje postaje sve složenije, kao što je i upravljanje informacijama u vezi toga. Cilj kompanije je da "razume, takmiči se, i razvija se" kroz organizovani Market Intelligence.⁵⁴ MI pomaže kompanijama da razumeju njihovo poslovno okruženje, uspešno se takmiče u njemu, i da kao rezultat ostvare razvoj kompanije. Kao program, MI prikuplja informacije o tržišnim igračima i strateškim relevantnim temama i omogućava uvid koji predstavlja podršku donosiocima odluka. Organizaciono, MI je tipično lociran u strateškom planiranju, razvoju poslova, ili marketingu.

Market Intelligence kao disciplina je ujedno i stara i nova. Sve operativne organizacije u takmičarskom okruženju imaju potrebu za informacijama da nauče o tome šta tržište želi od njihovih proizvoda i usluga, i šta je ponuđeno korisnicima od strane konkurencije. Tradicionalno, obaveštajna aktivnost se često usko gleda kao „bacanje oka na konkurenciju“, koje ponekad možete čuti. Šta god da je fokus, obaveštajna aktivnost često biva obavljena nasumice od strane malih timova ili pojedinaca u različitim delovima organizacije. Ipak u novije vreme, kao diktat globalne ekonomije i kompleksnih zahteva ustanovljena je moderna strategija planiranja prodaje, marketinga i modernog menadžmenta gde je Market Intelligence je dobio poziciju u organizaciji koja se upoređuje sa drugim funkcijama stručne podrške kao što su upravljanje rizicima, odnosi s javnošću. Za uspešnost je neophodno intenzivno znanje preduzeća, koje se ne može postići bez organizovanog obaveštajnog programa kao jedan od svojih grupa podrške.

Proces koji se obavlja kroz Market intelligence sistem je cikličan i u okviru ciklusa, uvek analiza potreba pokreće proces u kome se podaci prikupljaju i obrađuju i pretvaraju u analizu koja će biti iskorišćena u donošenju odluka.

Market intelligence softveri su implementirani u većini velikih svetskih kompanija i svi se slažu da oni donose sledeće koristi:

- Bolja i brža odluka
- Štedi vreme i novac
- Stiču se nova znanja

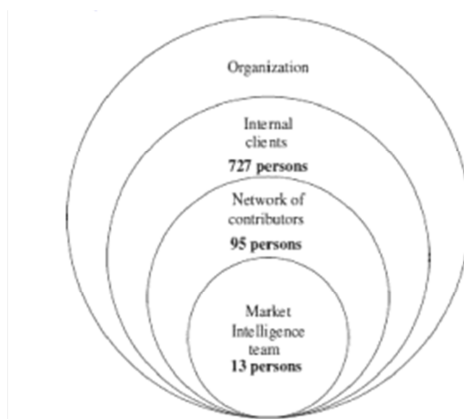
U svom konačnom uticaju na donošenje odluka, finansijska vrednost dobro organizovanog Marketing Intelligence softvera može biti ogromna, ali je to teško ako ne i nemoguće dokazati, odnosno nemoguće je tačno kvantifikovati doprinos Marketing Intelligence sistema u donošenju uspešnih kvalitetnih odluka.

⁵⁴ Hedin, H., Hirvensalo, I., Vaarnas, Markko., *The Handbook of Market Intelligence*, John Wiley & Sons 2011,

Iako je teško kvantifikovati uticaj MI na kvalitet donošenja odluka, efikasnost Market intelligence softvera može biti prilično precizno izmerena u vremenu i novcu. Tačne informacije koje poseduje sistem bitno olakšavaju donosiocu odluka, jer je isti često u situacijama u kojima mora da kopa za nestalim informacijama. Ušteda može biti izvedena iz iznosa ukupnih sati koje rukovodioci štede imajući uvek informacije koje su im potrebne, a one su im na dohvat ruke kada god im je informacija potrebna.

Drugi oblik veoma merljivih prednosti Marketing intelligence je velika ušteda prilikom nabavke i obrade informacija. Velike kompanije jednostavno troše milione godišnje na različite oblike poslovne informacije, a nekoliko ljudi može analizirati iste teme interno nezavisno jedni od drugih. Ukoliko ova aktivnost nije centralno koordinirana, preklapanja se teško mogu izbeći, i može biti da niko ne zna tačno koliko je budžeta potrošeno na različitim nivoima u organizaciji.

Bez obzira da li kompanije imaju veliki ili mali Marketing intelligence tim, sve kompanije se oslanjaju na mrežu dodatnih saradnika. Prosečna veličina takve mreže je 95 osoba u kompaniji obuhvaćenih anketom. Broj unutarjnih Market intelligence korisnika, je u proseku 727. Može se reći da se Market Intelligence mreže sastoji od slojeva ljudi unutar organizacije: Jezgro tima Market intelligence, mreža saradnika, i mreže Market intelligence korisnika (slika 31).



Sl. 31 – Prosečna veličina interne Market intelligence mreže u anketiranim kompanijama⁵⁵

U Srbiji, Marketinški informacioni sistem koji predstavlja osnov market intelligens-a, je zastupljen u jednoj od dve veće firme, pri čemu je taj odnos još nepovoljniji kod srednjih i malih kompanija. Ograničenu zastupljenost market intelligence-a u preduzećima ne treba shvatiti kao „propuštenu mogućnost”, već je treba shvatiti kao neostvareni potencijal koji i dalje postoji.

⁵⁵ Hedin, H., Hirvensalo, I., Vaarnas, Markko., *The Handbook of Market Intelligence*, John Wiley & Sons 2011, slika 2.17

5.4. Znanje o korisniku kao faktor sticanja konkurentske prednosti

Kada kompanija ostvaruje profit koji prevazilazi prosek u svojoj grani industrije, kaže se da ona poseduje konkurentnu prednost u odnosu na svoje suparnike. Cilj većine poslovnih strategija je da ostvare održivu konkurentnu prednost.

Profesor Michael Porter sa Univerziteta u Harvardu identifikuje dva osnovna tipa konkurentne prednosti⁵⁶:

- 1) Prednost cene
- 2) Prednost razlikovanja

Kada je kompanija sposobna da pruži iste prednosti kupcima kao i njena konkurencija, ali po nižoj ceni, to je prednost cene. Ako je sposobna da ponudi prednosti kupcima, koje prevazilaze prednosti konkurentnih proizvoda, onda je to prednost razlikovanja. Oni se zovu prednosti pozicioniranja i definišu kompaniju kao predvodnika, ili u ceni, ili u razlikovanju. Takođe postoji i pogled sa aspekta resursa. Ovo važi za kompaniju koja na najbolji način iskorišćava svoje resurse ostvarujući konkurentnu prednost koja rezultira superiornim kreiranjem vrednosti. To znači da kompanija mora imati resurse i sposobnosti koje su superiorne u odnosu na njenu konkurenciju, a zovu se sposobnosti razlikovanja.

Sve te sposobnosti se najbolje stiču uz poslovnu inteligenciju – business intelligence, koja je nastala iz potrebe da se sve veća količina podataka kojom raspolažu savremene organizacije na neki način obradi i iskoristi, jer se informacija i analiza iste najviše vrednuje prilikom donošenja poslovne odluke. Suočivši se sa problemom da je u kompanijama mnogo podataka na raspolaganju, ali da je njihova obrada zbog velike količine podataka veoma teška i spora i da je imperativ da se izvrši obrada informacija u roku kraćem od konkurencije, došlo se do rešenja koje se zove poslovna inteligencija.

Prednosti koje pružaju Business Intelligence rešenja su:

- intuitivno i jasno izveštavanje,
- jednoznačnost informacija na nivou kompanije,
- ubrzani ciklusi izveštavanja,
- uvid u izvore i nizove informacija,
- značajne uštede na obradi/unosu podataka i više vremena za analizu informacija,
- integracija s višestrukim izvorima podataka,
- prilagodljivo i nadogradljivo rešenje,
- skalabilna implementacija prema zahtevima korisnika.

⁵⁶ www.poslovnaznanja.com/, avgust 2012

6. STUDIJA SLUČAJA

Analiza profila korisnika mobilne telefonije u svrhu zadržavanja korisnika, održanja i uvećanja prihoda i sticanja konkurentske prednosti na tržištu pružanja usluga mobilne telefonije

Kao što je navedeno u uvodu i prethodnim delovima ovog rada stvaranje konkurentske prednosti, kao i njeno održavanje je reakcija i delovanje preduzeća na prošla, sadašnja i buduća dešavanja na tržištu značajnom za poslovanje preduzeća. Konkurentsku prednost čini skup načina kojim se preduzeće bori na konkrentnom tržištu kako bi ostvarilo što bolju poziciju na tržištu i svoje unapred definisane ciljeve. Konkurentska prednost se može definisati kao strateška prednost jednog preduzeća (privrednog subjekta) nad svojim konkurentima na tržištu proizvoda i usluga na kojem se pojavljuje. Tu prednost preduzeće može ostvariti različitim strategijama ili još češće njihovom kombinacijom, a najpoznatije su: strategija koja se rukovodi smanjenjem troškova, strategija stvaranja različitosti u odnosu na konkurenciju, strategija inovacija, zatim operativne efikasnosti kao i tehnološki bazirane strategije.

Ovom studijom slučaja želimo dokazuje se da analizom profila korisnika mobilne telefonije, korisniku može ponuditi veći obim usluge, a za uzvrat dobiti lojalnost korisnika uz održanje ili uvećanje prihoda. S obzirom da je na tržištu usluga mobilne telefonije prisutno zasićenje sa stanovišta broja korisnika, zadržavanju korisnika i brizi o njemu će se pridavati sve više važnosti u radu operatora.

6.1. Podaci o Operatoru i tržišna pozicija operatora

Ova studija slučaja se bavi analizom profila grupe korisnika Operatora elektronskih komunikacionih usluga – operatora javne mobilne telekomunikacione mreže i usluga u korelaciji sa korisničkim paketima koje ovaj operator nudi na tržištu elektronskih komunikacija, a sve u svrhu detektovanja određene grupe korisnika, prema kojoj bi trebalo primeniti specifičan marketinški pristup u odnosu na ostale korisnike, sa krajnjim ciljem zadržavanja korisnika, sticanja lojalnosti korisnika, a samim tim i sticanja konkurentske prednosti.

U pitanju je regionalni operator koji pruža usluge u Srbiji i u državama koje se graniče sa Republikom Srbijom sa korisničkom bazom od više miliona korisnika. Operator se po broju korisnika i prihodima, u svakoj od država u kojim pruža usluge javne mobilne telekomunikacione mreže nalazi među prva dva vodeća operatora. Zbog specifičnosti analize, odnosno podataka koji se koriste u analizi neće se navoditi naziv operatora, a cena paketa usluga će biti iskazana u evrima kao valuti. Napominjemo da se radi o realnim korisničkim profilima sa donekle izmenjenom ponudom cena i paketa koje nudi Operator.

6.2. Predmet analize i ponuda operatora

Predmet analize u ovoj studiji su prosečni računi korisnika usluga (*post paid korisnici*), kojima u narednom periodu ističe ugovorna obaveza proistekla na osnovu korisničkog ugovora koji su potpisani na period od jedne ili dve godine. Analiza se započinje sa ciljem da primenjenom metodom analize podataka i izborom marketinga što veći broj korisnika nakon isteka ugovorne obaveze ne „pređe“ kod drugog mobilnog operatora, odnosno ne raskine ugovor i prekine da koristi usluge Operatora.

U svrhu raspolaganja što većim brojem relevantnih podataka u analizi je korišćen lokalno razvijen informacioni sistem Operatora u koji se između ostalog slivaju svi podaci o korisnicima, u smislu ličnih podataka (kada je reč o *post paid* korisnicima), zatim podaci o računima i ostvarenom saobraćaju.

Na osnovu napred navedenog, u svrhu analize vrši se izdvajanje vrsta podataka koji su nam potrebni, kako bi se izvršila analiza na sveobuhvatan način. Za analizu su potrebni sledeći podaci:

- 1) Broj korisnika kojima ističe ugovorna obaveza u periodu novembar-decembar 2012. godine – čime dobijamo korisnike koji su predmet naše analize,
- 2) Prosečan račun svakog od korisnika iz tačke 1) – čime dobijamo podatke o „potrošnji“ korisnika, odnosno osnovni ulazni podatak koji nam govori „šta dalje“ sa korisnikom,
- 3) Paket usluga koji koriste korisnici iz tačke 1) – kako bi znali da li je „potrošnja“ korisnika u skladu sa izabranim paketom,
- 4) Pol korisnika – predstavlja dobar podatak za ponudu telefona u kampanji,
- 5) Adresa korisnika – predstavlja podatak koji je neophodan ukoliko se korisniku nakon analize obraćamo pisanim putem ili u slučaju da kampanju treba da ograničimo na određeni region.

Operator nudi različite pakete usluga koji podrazumevaju određen broj minuta nacionalnog saobraćaja, određen broj SMS poruka i/ili određenu količinu prenosa podataka odnosno pristupa Internetu. U zavisnosti od sadržaja utvrđene su različite cene paketa, a saobraćaj van paketa se obračunava po standardnom cenovniku Operatora i bitno je skuplji od saobraćaja ostvarenog u okviru paketa..

U tabelama 6. i 7. prikazani su paketi usluga koje nudi Operator:

	Paket 1	Paket 2	Paket 3	Paket 4	Paket 5
Mesečna pretplata	8 evra	16 evra	27 evra	40 evra	75 evra
Nacionalni saobraćaj	150 min.	400 min.	800 min.	2.000 min.	2.500 min.
Broj SMS u nacionalnom saobraćaju	150	400	800	1.000	2.000

Tabela 6 – Ponuda Operatora bez Internet saobraćaja

	Paket 1i	Paket 2i	Paket 3i	Paket 4i
Mesečna pretplata	10 evra	20 evra	35 evra	55 evra
Nacionalni saobraćaj	150 min.	450 min.	900 min.	1.500 min.
Broj SMS u nacionalnom saobraćaju	300	800	1500	4000
Prenos podataka u domaćem saobraćaju	300 MB	800 MB	2,5 GB	5 GB

Tabela 7 – Ponuda Operatora sa Internet saobraćajem

6.3. Segmentacija

Upravljanje odnosima sa korisnicima zavisi od informacija o korisnicima koje su najčešće smeštene u različitim bazama. Konsolidovanje relevantnih informacija na jednom mestu i njihovo sigurno povezivanje nije nimalo lak posao. U našem slučaju lični podaci korisnika se nalaze u jednoj bazi, podaci o mesečnim računima u drugoj, a podaci o pozivima u trećoj bazi. Segmentacija tipova korisnika koje Operator ima u bazi se radi u svrhu sprovođenja marketing kampanje prema specifičnim tipovima korisnika. Segmentacija koju smo mi predvideli daće nam kvalitetnu informaciju koji paket iz postojeće ponude odgovara prosečnoj potrošnji korisnika.

Drugi tip segmentacije koji bi uzeo u obzir profil korisnika po tipu nacionalnih poziva (pozivi u mreži Operatora ili pozivi van mreže) i upoređenje sa paketima koje nudi konkurencija dao bi kvalitetnu informaciju o formiranju novih paketa koji bi zadovoljili potrebe korisnika čiji veći deo poziva završava u mreži Operatora. Naime primećuje se da svi mobilni operatori daju mnogo pogodnije uslove za pozive koji završavaju u mreži operatora u odnosu na pozive koji završavaju van mreže. To je iz razloga što prilikom

pozivanja korisnika iz jedne u drugu mrežu operator korisnika koji poziva naplaćuje poziv od korisnika, ali deo tog novca odvaja i plaća drugom operatoru, u čijoj mreži poziv završava, određenu cenu koja je u principu niža od cene koja je naplaćena od korisnika, što znači da operatori na neki način dele prihod. U slučaju poziva u mreži jednog operatora, nema plaćanja drugom operatoru, celokupan iznos koji je naplaćen od korisnika ostaje operatoru i tako cena minuta saobraćaja za ovu vrstu poziva (u mreži operatora) može biti manja.

Na osnovu paketa koje Operator ima u ponudi, a koji su prikazani u delu 6.2. vrši se segmentacija svih korisnika po prosečnom računu u prethodnih šest meseci, pri čemu se imaju u vidu cene postojećih paketa, kao i pretpostavka da će se nakon sprovedene analize, u slučaju da postoji dovoljna grupa korisnika, formirati i novi paketi. S obzirom na navedenu činjenicu da je cena paketa utvrđena u zavisnosti od sadržaja paketa, a da se saobraćaj van paketa obračunava po standardnom cenovniku Operatora, po kojem je cena saobraćaja znatno veća, segmentacija se vrši tako da se može lako prepoznati koji korisnici bitno odstupaju od plaćenog paketa.

Segmentacija se vrši na način prikazan u tabeli 8:

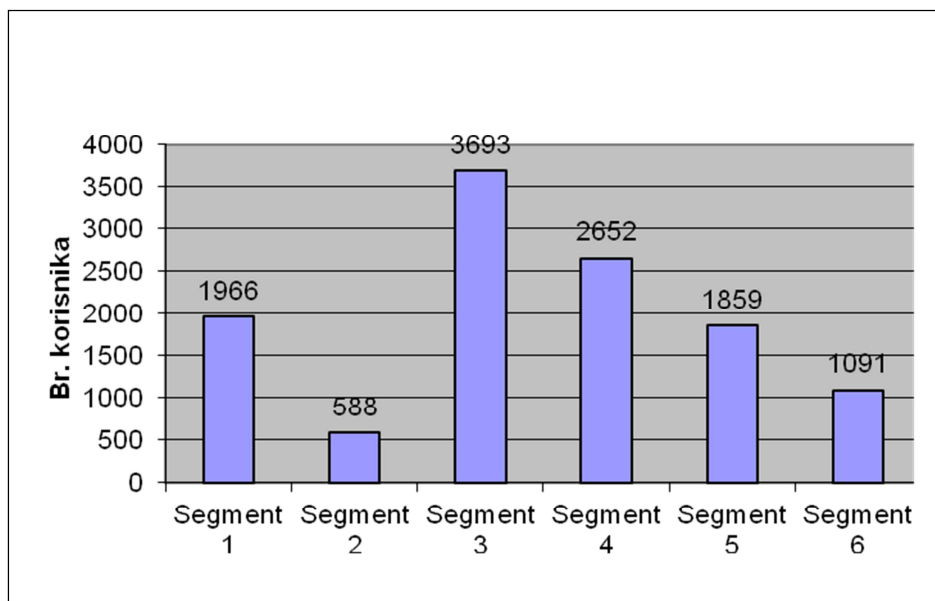
Broj segmenta	Prosečan račun u evrima
Segment 1	5 do 10
Segment 2	10 do 15
Segment 3	15 do 20
Segment 4	20 do 30
Segment 5	30 do 45
Segment 6	više od 45

Tabela 8. Segmentacija korisnika

Iz prethodne tabele zapaža se da bi najracionalnije plaćen saobraćaj imali korisnici Paketa 1 i Paketa 1i koji bi se nalazili u Segmentu 1, zatim korisnici Paketa 2 koji bi se našli u Segmentu 2, korisnici Paketa 2i koji bi se našli u Segmentu 3, korisnici Paketa 3 i Paketa 3i koji bi se našli u Segmentu 4, korisnici Paketa 4 i Paketa 4i koji bi se našli u Segmentu 5 i korisnici Paketa 5, Paketa 4i i Paketa 5i koji bi se našli u Segmentu 6. Svakako da se realno korisnici ne nalaze u svojim idealnim segmentima, tako da će upravo korisnici koji se ne nalaze u svojim idealnim segmentima biti predmet analize u delu 6.4.

6.4. Analiza podataka

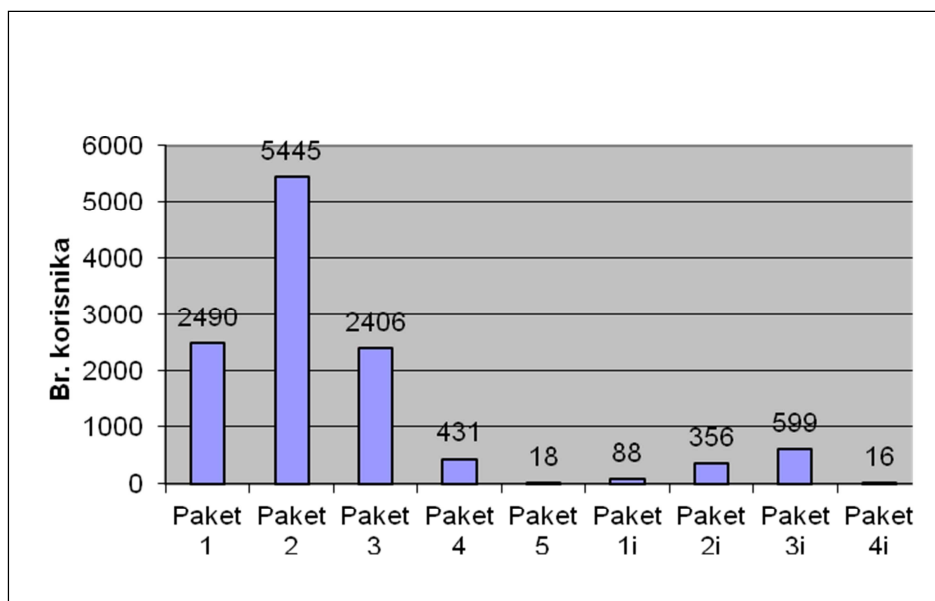
Broj korisnika kojima ističe ugovorna obaveza u periodu novembar-decembar 2012. godine je 11.848 i oni su predmet dalje analize. Broj korisnika po svakom segmentu dat je na grafiku na slici 32.



Sl. 32 - Broj korisnika po segmentima

Sa grafika na slici 32. Se vidi da se najveći broj korisnika nalazi u segmentu 3 i segmentu 4, a to znači da je najveći broj korisnika sa prosečnim računom od 15 do 30 evra, dok se najmanji broj korisnika nalazi u segmentu 2 (10 – 15 evra) i segmentu 6 (više od 45 evra).

Na grafiku na slici 33. Prikazano je kako je 11.848 korisnika, koji su predmet analize, raspoređeno po paketima koje koristi:

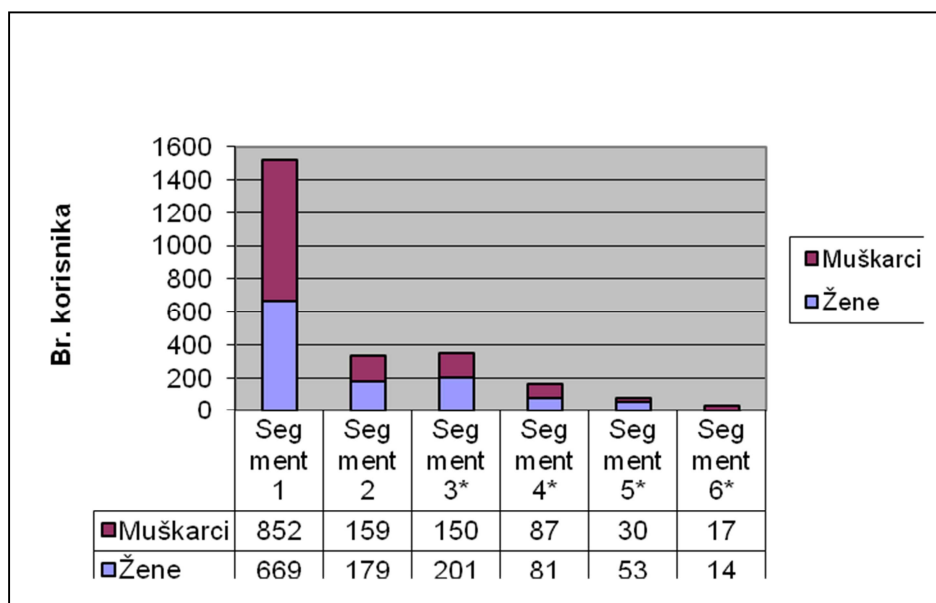


Sl. 33 – Broj korisnika po paketima

Na grafiku iznad može se primetiti da je Paket 2 najrasprostranjeniji i ove pakete koristi najveći broj korisnika, a da je veliki broj korisnika pretplaćen i na Paket 1 i Paket 3.,

tako da oni čine 87 % analiziranih korisnika, što znači da su to i najprodavaniji paketi Operatora, te se stoga ovim korisnicima pridaje velika pažnja iz razloga što donose najveći deo prihoda Operatora.

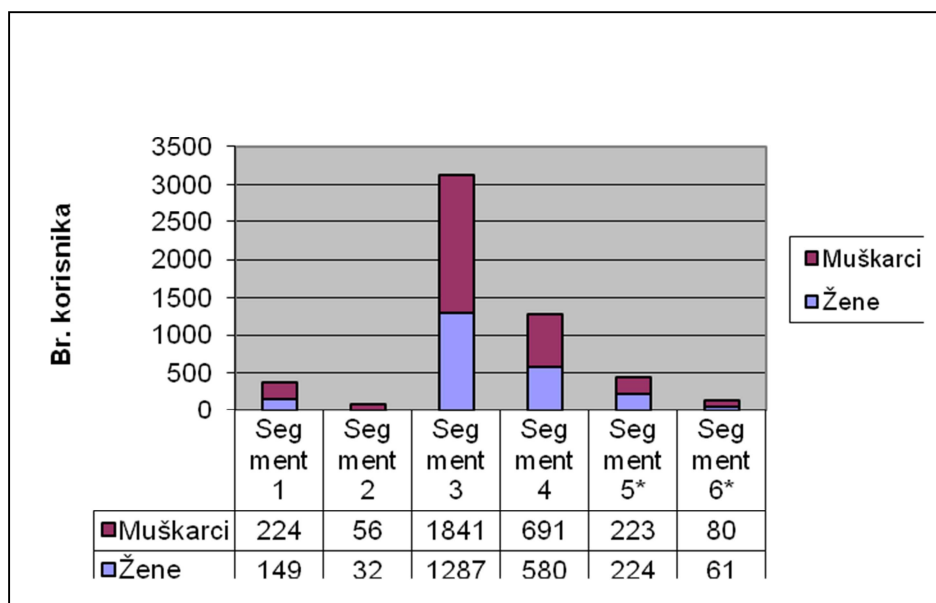
Grafici na slikama 34. do 42. prikazuju segmentaciju pojedinih paketa sa dodatnim podatkom o polu korisnika. Ovaj dodatni podatak je izuzetno važan prilikom planiranja nabavke mobilnih telefona koji su sastavni deo paketa pri potpisivanju korisničkog ugovora, a što može biti predmet posebne analize.



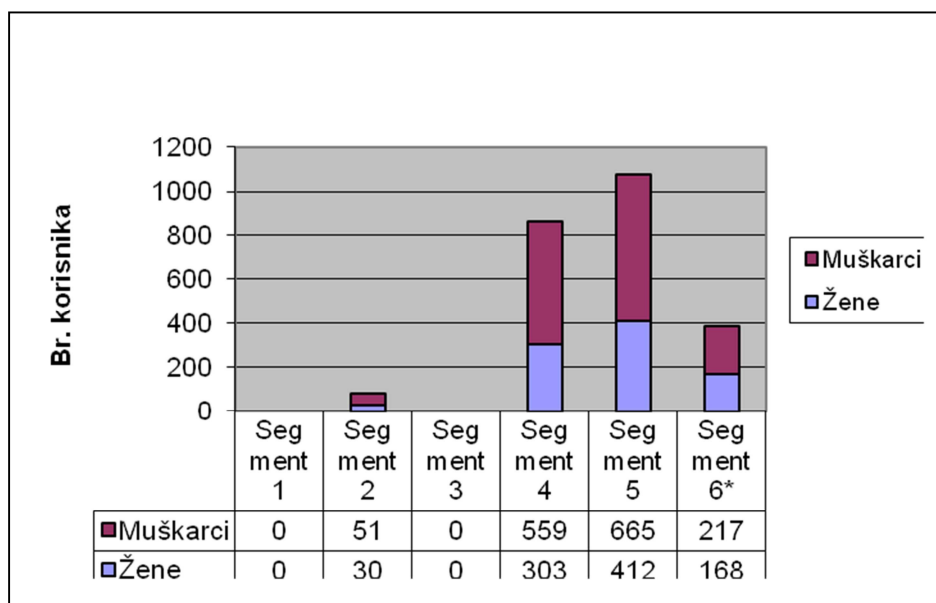
Sl. 34 – Segmentacija Paketa 1 po broju korisnika

Najveći broj korisnika Paketa 1, čija je cena 8 evra, koncentrisan je u prvom segmentu, što znači da “potrošnja”, odnosno količina saobraćaja koji generišu odgovara paketu koji plaćaju. Korisnici Paketa 1 koji su po prosečnom računu svrstani u Segmente 3-6 (na grafiku obeleženi sa zvezdicom) predstavljaju ciljnu grupu prema kojoj će biti usmerena kampanja Operatora u smislu bolje ponude, odnosno ponude paketa koji više odgovaraju ovim korisnicima, a to su Paketi 2-5. Ovu grupu čini 633 korisnika.

Većina korisnika Paketa 2, čija je cena 16 evra, koncentrisan je u trećem i četvrtom segmentu, što znači da “potrošnja”, odnosno količina saobraćaja koji generišu odgovara paketu koji plaćaju. Korisnici Paketa 1 koji su po prosečnom računu svrstani u Segmente 5-6 (na grafiku obeleženi sa zvezdicom) predstavljaju ciljnu grupu prema kojoj će biti usmerena kampanja Operatora u smislu bolje ponude, odnosno ponude paketa koji više odgovaraju ovim korisnicima, a to su Paketi 4-5. Ovu grupu čini 588 korisnika.



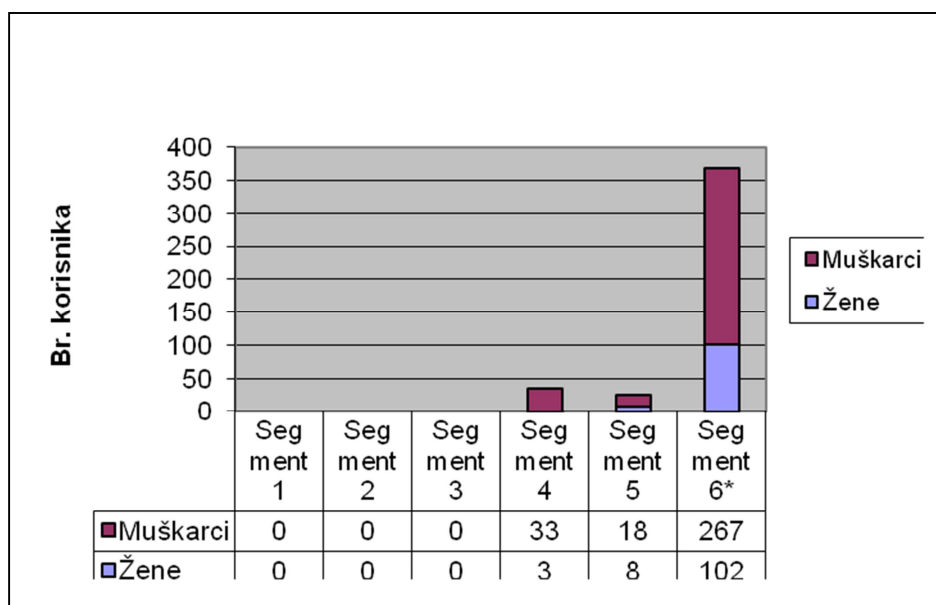
Sl. 35 – Segmentacija Paketa 2 po broju korisnika



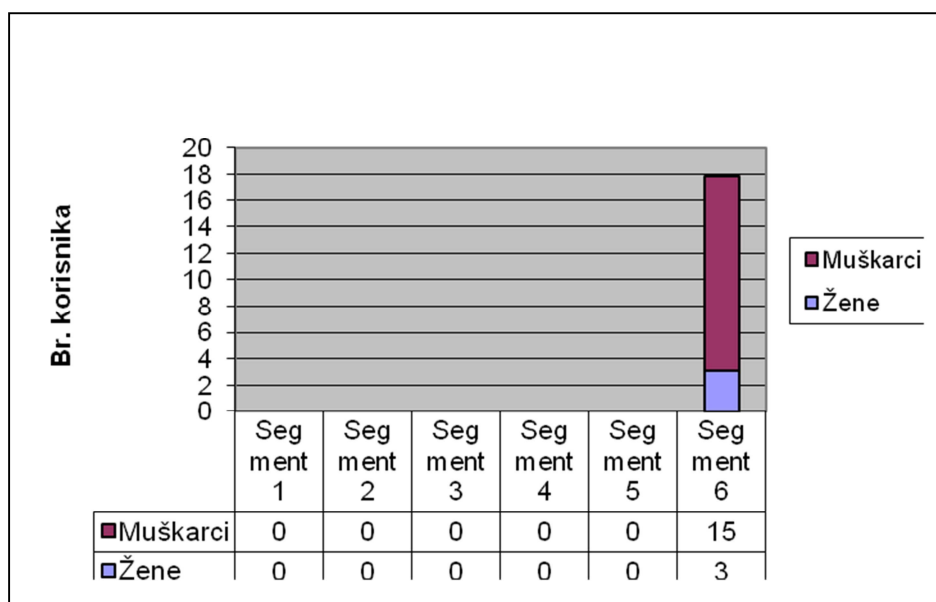
Sl. 36 - Segmentacija Paketa 3 po broju korisnika

Segmentacija korisnika Paketa 3 pokazuje da je najveći broj korisnika po prosečnom računu u segmentu 4-5, a predmet kampanje će biti korisnici iz Segmenta 6 kojih ima 385 i njima će biti ponuđeni alternativno Paketi 4-5.

Bilo je za očekivati da se korisnici Paketa 4 i 5 nalaze u poslednjem segmentu sa prosečnim računom preko 45 evra, jer i njihov paket košta 40 evra. Ovi korisnici predstavljaju grupu prema kojoj se osim eventualne ponude skupljeg paketa nudi i posebna gama mobilnih telefona, jer predstavljaju korisnike kojih je malo, ali su veliki potrošači.

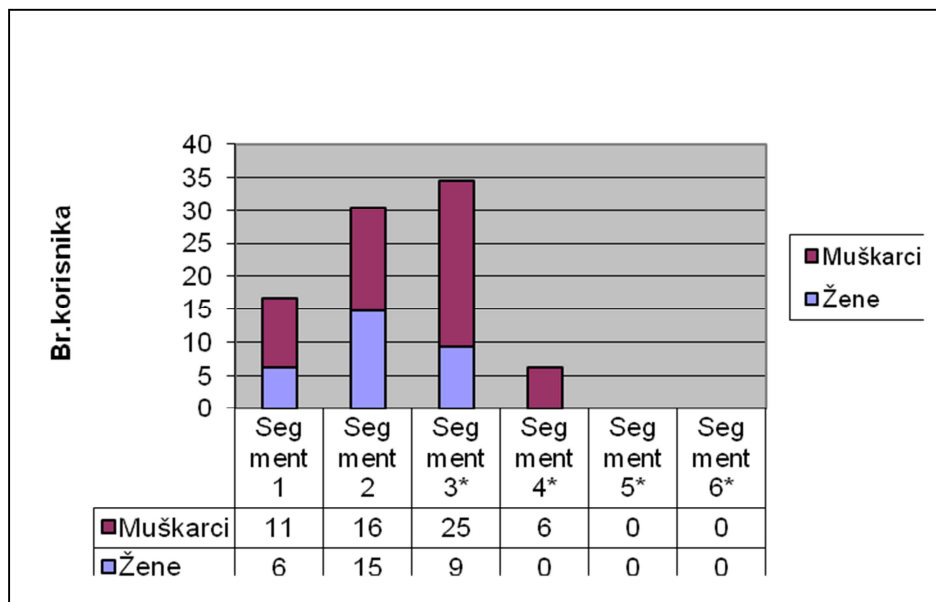


Sl. 37 - Segmentacija Paketa 4 po broju korisnika

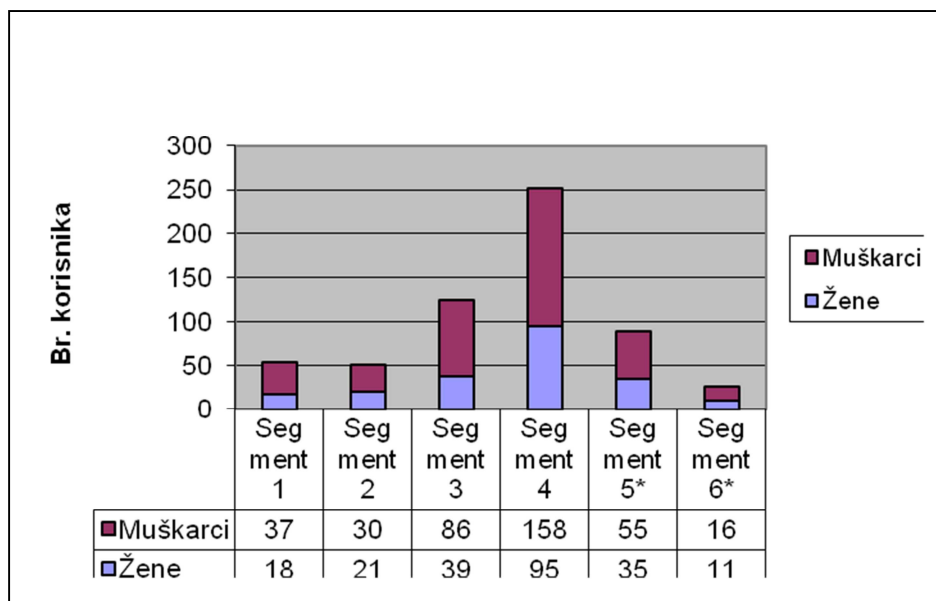


Sl. 38 – Segmentacija Paketa 5 po broju korisnika

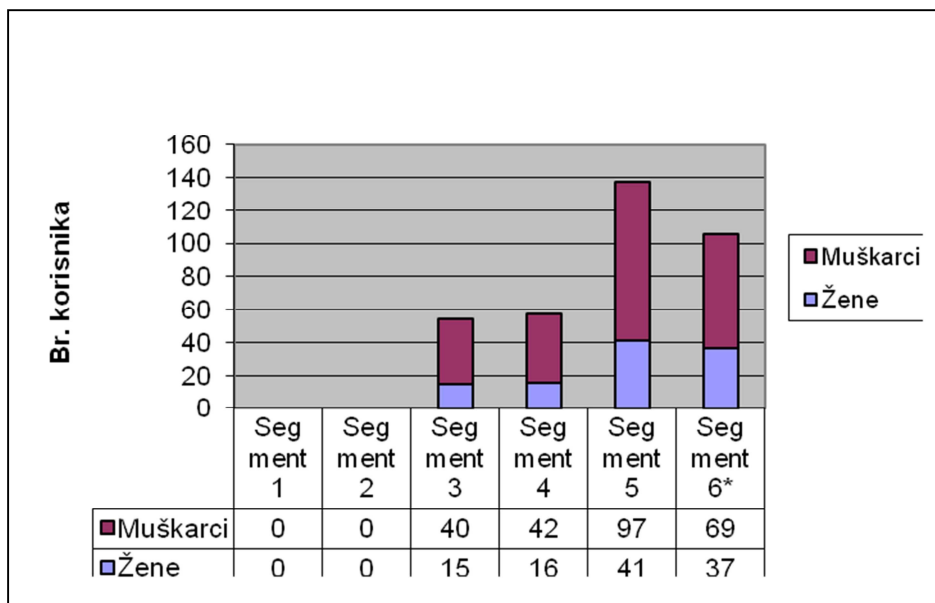
Paketi 1i do 5i su paketi čiji korisnici koriste mobilni telefon za Internet usluge, pa tako treba prilagoditi i ponudu mobilnih telefona. Tako će deo kampanje biti korisnici Paketa 1i koji pripadaju Segmentima 3 i 4, zatim korisnici Paketa 2i koji pripadaju Segmentima 5-6 i korisnici Paketa 3i koji pripadaju Segmentu 6. Takvih korisnika je 279.



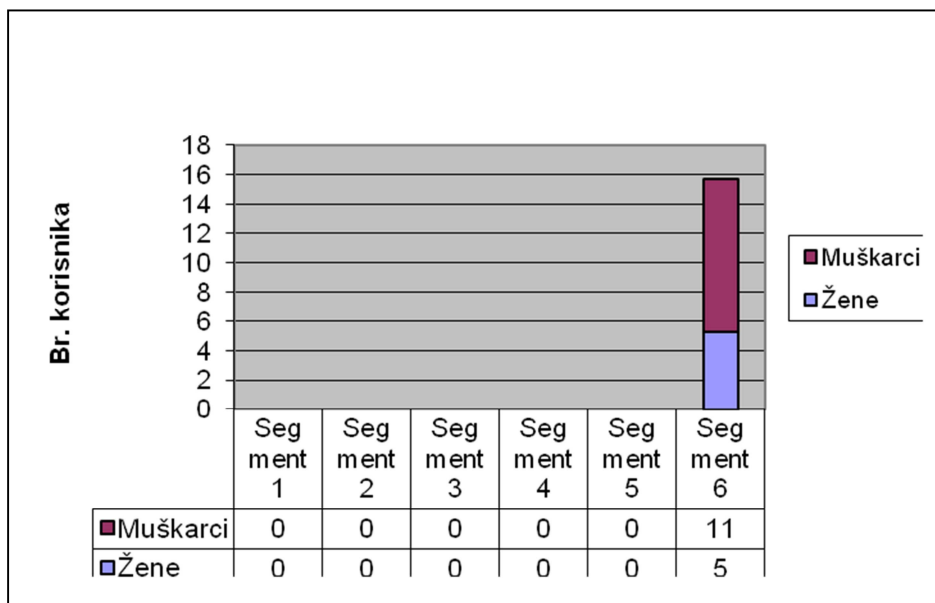
Sl. 39 – Segmentacija Paketa 1i po broju korisnika



Sl. 40 – Segmentacija Paketa 2i po broju korisnika



Sl. 41 – Segmentacija Paketa 3i po broju korisnika



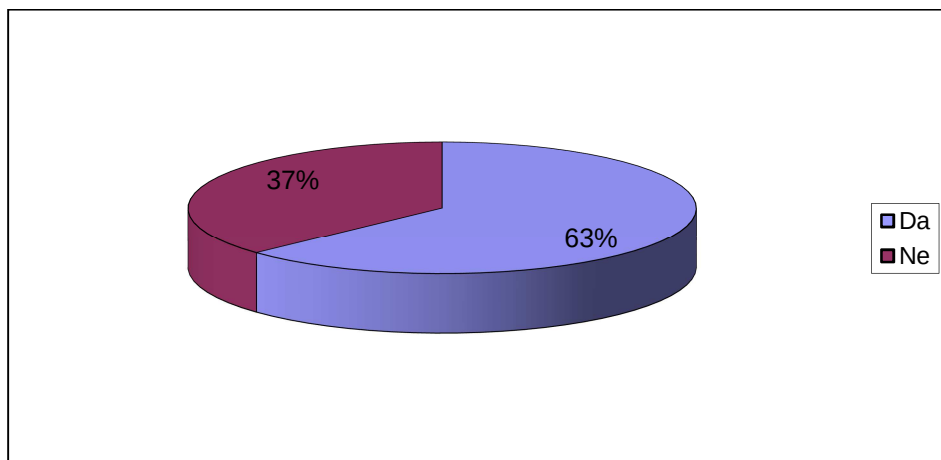
Sl. 42 – Segmentacija Paketa 4i po broju korisnika

Na kraju analize prosečnog četvoromesečnog računa **11.848** korisnika, može se zaključiti da je predmet kampanje **2.272** korisnika čiji prosečan mesečni račun bitno odstupa od izabranog paketa.

6.5. Anketa, izbor marketiga – kampanja

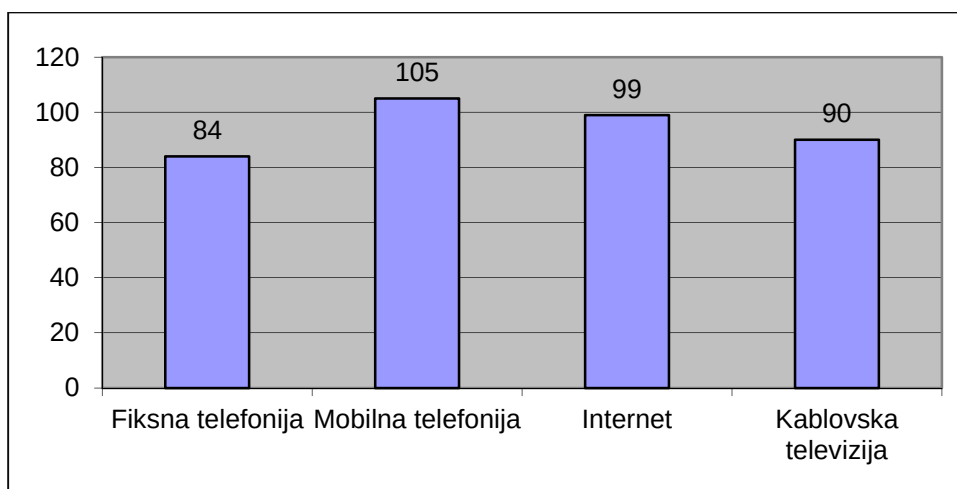
Radi boljeg sagledavanja reakcije korisnika na zamišljenu kampanju sprovedena je anketa na uzorku od 167 učesnika, fizičkih lica, u Republici Srbiji, uglavnom sa teritorije Beograda. U nastavku su dati rezultate ankete, a forma anketnog listića se nalazi u prilogu ovog rada.

Na pitanje „Da li ste vlasnik *post paid* računa za usluge mobilne telefonije?“ učesnici ankete su dali sledeće odgovore:



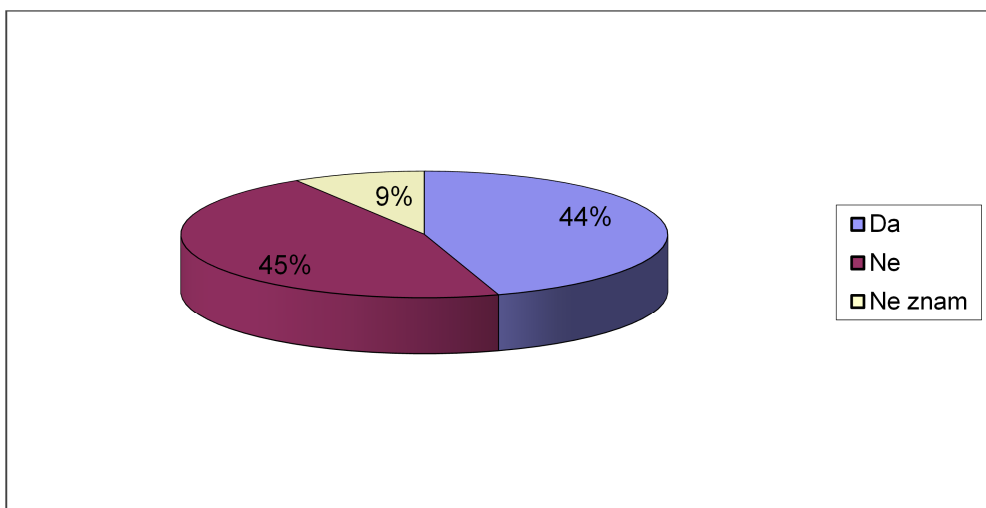
Sl. 43 – Anketno pitanje 1.

Na pitanje „Koje usluge elektronskih komunikacija koristite?“ odgovoreno je na sledeći način:



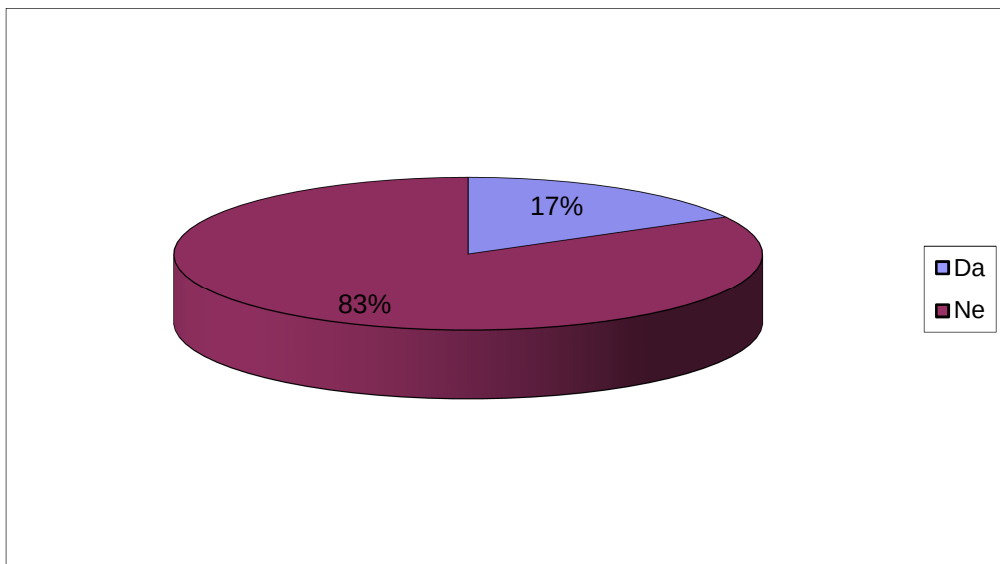
Sl. 44 – Anketno pitanje 2.

Na pitanje „Da li Vaš prosečan račun poslednjih meseci bitno odstupa od cene paketa koji ste izabrali?“ dobili smo sledeće odgovore:



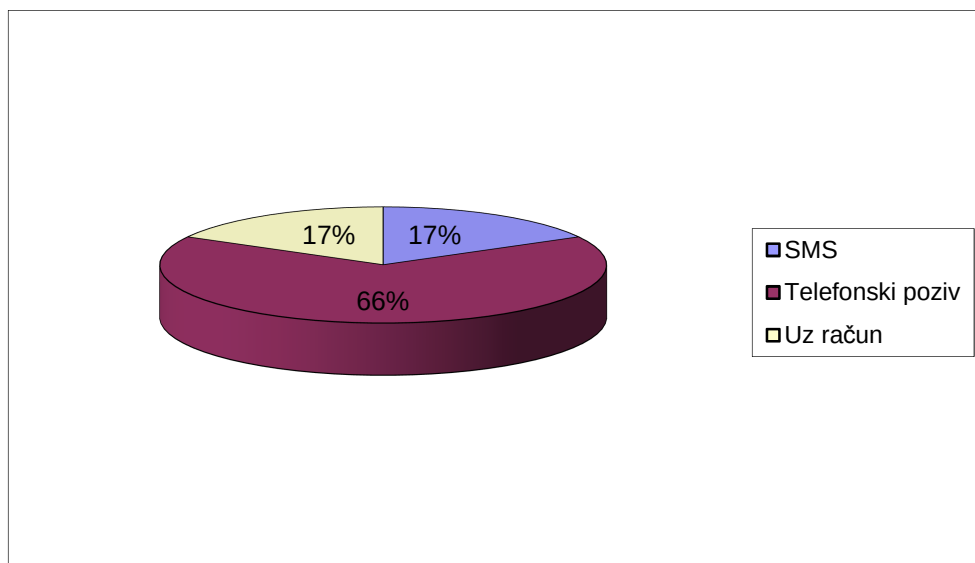
Sl. 45 – Anketno pitanje 3.

Na pitanje „Da li Vam se Vaš operator nekad obratio sa predlogom za promenu paketa?“ anketirani su odgovorili:



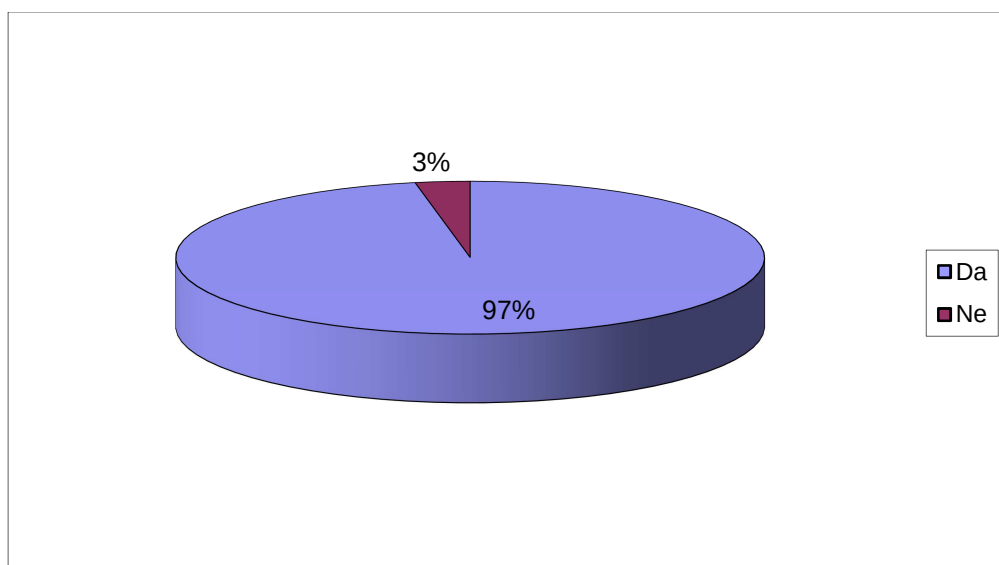
Sl. 46 – Anketno pitanje 4.

Na pitanje „Ukoliko Vam se operator obratio sa predlogom za promenu paketa, na koji način je to učinio i kada?“ dobijeni su sledeći odgovori:



Sl. 47 – Anketno pitanje 5.

Na pitanje „Ukoliko se operator nije obratio sa predlogom za promenu paketa, da li bi ste pozitivnim ocenili nameru operatora da Vam pomogne u izboru paketa i da za iznos koji već plaćate mesečno dobijete veći obim usluge?“ dobijeni su sledeći odgovori:



Sl. 48 – Anketno pitanje 6.

Na pitanje „Kako ocenjujete brigu o korisniku Vašeg operatora mobilne telefonije?“ učesnici ankete su svoje operatore ocenili sa prosečnom ocenom 3,38:

Podaci ankete koje smo napred naveli ukazuju na sledeće zaključke:

- ✓ 63% ispitanika u uzorku je iz kategorije *post paid* korisnika jednog od operatora mobilne telefonije,
- ✓ Veliki broj korisnika (44%) se izjasnio da im prosečan račun odstupa od izbora paketa,
- ✓ Operatori ne koriste dovoljno direktan marketing u svrhu zadržavanja korisnika (fizička lica), jer se 83% anketiranih izjasnilo da im se operator nije obratio sa predlogom za promenu paketa,
- ✓ Korisnici bi želeli da operatori pokažu svoju brigu o njima i predlože im nove uslove, ukoliko će time dobiti veći volumen usluge za isti novac,
- ✓ Korisnici su rad svog operatera mobilne telefonije ocenili prosečnom ocenom 3,38.

Na osnovu napred navedenih zaključaka i prethodno sprovedene analize zaključuje se da bi operatori trebalo da primene strategiju direktnog marketinga (npr. SMS porukom) prema korisniku iz ciljne grupe kojom bi ga obavestili da njegov prosečan račun nije u skladu sa paketom koji koristi i da je potrebno da se javi u poslovnicu ili na call centar Operatora kako bi mu se prezentovala nova ponuda.

Kampanja bi trebalo da se sprovede, ne samo analizom uzorka od 11.848 korisnika, već na uzorku svih *post paid* korisnika, kojih u Republici Srbiji ima 36% od ukupnog broja mobilnih korisnika (10.118.000 u 2011. godini)⁵⁷, što čini više od 3,5 miliona korisnika za sva tri operatora mobilne telefonije.

Najbolji pokazatelj onoga što se želi postići ovakvom analizom i kampanjom je analiza profila i promena paketa usluga jednog korisnika, koji je pretplatnik usluga operatora mobilne telefonije u Republici Srbiji, a koji je i učesnik sprovedene ankete. Reč je o korisniku sa pretplatničkim brojem +381-6X-357-XXXX.

Napred navedeni pretplatnik je koristio paket mobilnog operatora koji je uz cenu od 290 din u paketu imao 10 min razgovora u mreži, 1.000 SMS poruka u nacionalnom saobraćaju, 10 MMS poruka i 1MB prenesenih podataka (Internet). U periodu od početka oktobra 2012. do kraja januara 2013. godine račun pretplatnika je bio višestruko veći u odnosu na cenu paketa na koji je pretplaćen, jer je ostvareni saobraćaj bitno odstupao od volumena usluga koje su predviđene paketom. U tabeli 9. prikazan je ostvareni saobraćaj i iznos računa za period oktobar 2012. – januar 2013. godine.

Korisnik se nakon nekoliko meseci plaćanja visokih računa (višestruko viših od cene paketa na koji je pretplaćen) odlučuje za promenu paketa i igrom slučaja ostaje kod istog operatora, pri čemu se odlučuje za paket koji sadrži 300 min u nacionalnom saobraćaju, 600 SMS poruka u nacionalnom saobraćaju, 600 MB prenesenih podataka (Internet) po ceni od 1.140 din, što je približno jednako prosečnoj fakturi ovog korisnika za prethodna četiri meseca.

⁵⁷ Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2011. godini, RATEL, Beograd, 2012.

	Oktobar	Novembar	Decembar	Januar
Usluge iz paketa	290,00	290,00	290,00	290,00
Razgovori u mreži	0,00	21,83	169,30	544,63
Razgovori van mreže	48,05	25,40	31,15	137,15
SMS nacionalni	0,00	0,00	0,00	0,00
MMS nacionalni	0,00	0,00	0,00	0,00
GPRS (Internet)	244,48	521,28	382,08	0,00
Dodate usluge	116,40	138,00	102,00	121,80
PDV + kamata	143,12	194,55	190,41	210,57
Ukupno (din)	842,05	1.191,06	1.164,94	1.304,15

*Tabela 9 – Iznos mesečne fakture korisnika sa brojem +381-6X-357-XXXX
za period oktobar 2012. – januar 2013.*

Iz ovog slučaja zaključuje se da je korisnik za isti novac dobio više saobraćaja, potpisivanjem ugovora operator je dobio predvidiv stabilan prihod (ne manji od onog koji već ostvaruje od ovog korisnika) za ugovoreni period, jer je sklopio novi ugovor sa korisnikom i da je bilo angažovanja operatora u ovom slučaju, dobio bi i naklonost, odnosno lojalnost korisnika za duži period od ugovora koji je potpisan.

ZAKLJUČAK

Polazeći od generalne hipoteze u ovom radu, analizirajući tržište elektronskih komunikacija, osvrtno na uslove konkurencije na tržištu elektronskih komunikacija, teorijskom analizom marketinga i korišćenja informacionih sistema u svrhu sticanja znanja o korisniku, kao i praktičnom studijom slučaja na uzorku od 11.848 korisnika i sprovedenom anketom vezano za očekivanja korisnika dokazano je da u uslovima izuzetnog rasta i razvoja proizvodne i uslužne delatnosti, elektronski marketing i marketing *intelligence* sistemi postaju nezamenljivi deo poslovanja svakog preduzeća, a naročito operatora usluga elektronskih komunikacija, jer se na taj način najbolje identifikuju potrebe potrošača, potrošači dobijaju bolju i sveobuhvatniju promociju i raznovrsniji i olakšan način kupovine, što sve zajedno dovodi do ostvarenja boljih poslovnih rezultata preduzeća. Jedan od osnovnih preduslova za sprovođenje elektronskog marketinga i donošenja pravovremenih, konkurentnih i adekvatnih poslovnih odluka je korišćenje kompleksnih informacionih sistema. Sticanjem znanja o korisniku korišćenjem informacionih sistema i korišćenjem elektronskog, direktnog marketinga postiže se konkurentska prednost na tržištu.

Tržište elektronskih komunikacija u Republici Srbiji se po svom stepenu razvoja, obimu, kvalitetu usluga i cenama usluga bitno razlikuje od tržišta elektronskih komunikacija u državama EU, posebno u odnosu na zapadnoevropske države. U ovom radu je posebna pažnja posvećena tržištu javnih mobilnih telekomunikacionih mreža i usluga, koje funkcioniše u uslovima pune konkurencije, sa visokim stepenom penetracije, gde je vrlo teško (pre svega sa stanovišta govorne usluge) animirati novog korisnika koji trenutno te usluge ne koristi, zbog čega se kao osnovno pitanje nameće pitanje zadržavanja postojećih korisnika (*customer retention*). Kroz sprovedenu studiju slučaja pokazano je na reprezentativnom uzorku, od skoro 12.000 korisnika, da skoro 20% postojećih *post paid* korisnika nije posvetilo pažnju ili nije znalo da odabere/proceni najbolji odnos volumena usluge i svojih troškova i da se tu vidi dovoljno prostora da operator korišćenjem informacionih sistema, analizom profila korisnika i adekvatnim marketingom stekne lojalnost korisnika, osigura svoje prihode i radi na sticanju konkurentske prednosti na jednom prilično zasićenom tržištu kakvo je tržište mobilne telefonije.

Konkurentska prednost nastaje u spoju resursa i organizacionih sposobnosti. Bitno je da preduzeće može da ponudi isti proizvod/uslugu, ali po nižoj ceni od konkurenata ili da ponudi po istoj ceni dodatnu vrednost proizvoda/usluge u odnosu na konkurenta. Pojednostavljeno, potrebno je da preduzeće bude što efikasnije u odnosu na konkurenciju, a to znači da bilo kojim aktivnostima obezbedi niže troškove proizvodnje odnosno obezbeđenja usluge. Troškovi marketinga predstavljaju veliki procenat ukupnog troška operatora. Uvidom u Godišnje finansijske izveštaje (dostupni na Internet stranici Agencije za privredne registre) možemo reći da najveći operatori (Telekom Srbija, Telenor, VIP mobile, SBB i Orion telekom), vezano za sponzorstva i marketing odvajaju između 40 i 50 miliona evra godišnje. Preciznom analizom profila korisnika i upotrebom direktnog

marketinga koji ne iziskuje troškove, operator može uštedeti velika finansijska sredstva koja odvaja za potrebe marketinga i istovremeno stekne lojalnost korisnika i konkurentsku prednost. Ušteda je ogromna, ako se zna da je za pridobijanje novog korisnika potrebno višestruko više sredstava (šest do osam puta) nego za zadržavanje postojećeg.

Generalna hipotetička tvrdnja je operacionalizovana kroz pojedinačne hipoteze i dokazano je da je osnov poslovanja svakog uspešnog preduzeća shvatanje potreba potrošača. Kroz primer korisnika koji je igrom slučaja ostao „veran“ svom operatoru tako što je sam izabrao povoljniji paket i pokazanim rezultatom analize da se oko 20% korisnika nalazi u grupi koja nije adekvatno izabrala paket usluga, dokazano je da operatori, u uslovima konkurencije, na tržištu elektronskih komunikacija, a naročito tržištu mobilne telefonije, treba sve veću pažnju da posvećuju brizi o korisniku i načinima zadržavanja korisnika.

Kao što je u uvodnom delu i navedeno, dobar marketing počiva na dobro organizovanom informacionom sistemu, ali i unapred osmišljenim podacima koji će biti uneti u informacioni sistem. U analiziranom slučaju, pokazalo se da je vrlo bitno da osim imena, prezimena i adrese, odmah bude unet i pol korisnika kako bi se unapred na osnovu analize mogla izvršiti selekcija nabavke mobilnih aparata. Takođe, informacioni sistem može biti pohranjen podacima vezanim za ponudu konkurencije, gde u jednoj kompleksnoj analizi operator može sačiniti posebnu ponudu koja odgovara određenoj grupi korisnika, a koje nema u ponudi konkurencije.

Primenom direktnog marketinga smanjuju se troškovi marketinga, a samim tim uz efikasnost delovanja ovakvog marketinga postizemo i konkurentsku prednost. Slanje SMS poruke ka 2.272 korisnika iz studije slučaja sprovodi se uz minimalne, skoro nikakve, troškove operatora i to je najjeftiniji mogući marketing. To je marketing koji je usmeren ka pojedincu, gde su očekivanja odziva vrlo velika, jer je marketinško delovanje sigurno stiglo do ušiju i očiju korisnika, unapred su prepoznate njegove potrebe, a pre toga je dobrom segmentacijom korisnika, pravilnim izborom segmenata korisnika prema kojima se sprovodi kampanja vodi računa da prihvati preduzeća budu isti ili veći.

Anketa je pokazala da korisnici znaju da cene trud operatora u svojoj brizi o korisniku i da je veoma bitno na kvalitetan način pružati uslugu, biti drugačiji, poseban i prepoznatljiv. Na kraju, to su i njihova opravdana očekivanja, jer u uslovima konkurencije, za svoj novac treba da dobiju najbolje moguće u datom momentu, a na operatorima je da to u međusobnoj trci i obezbede.

Osim potvrde hipoteza iz Uvoda ovog rada, naučni i društveni doprinos ovog rada ogleda se u opisu svih pretpostavki marketinga, instrumenta na kojima počiva, kao i specifičnostima primene marketinga kroz infrastrukturu i usluge rastućeg sektora elektronskog poslovanja, kao i u prikazu opšte dobrobiti u privredi i društvu koja nastaje razvojem elektronskog poslovanja, odnosno primenom elektronskog poslovanja u preduzećima u svrhu razvoja marketing menadžmenta i znanja o korisnicima usluga.

Na kraju ponavljamo reči Filipa Kotlera „*Kako se kompanija menja, tako se menja i njena organizacija marketinga. Marketing više ne podrazumeva jedno odeljenje kompanije koje ima ograničen broj zadataka – već je u pitanju aktivnost na nivou cele kompanije*“⁵⁸.

⁵⁸ Kotler. Philip, Keller. Kevin, *Marketing menadžment 12 izdanje*, Data status, Beograd, str XXIX

PRILOG 1:

Ova anketa je anonimna i služi u svrhu izrade master rada na temu: Direktan marketing i znanje o korisniku kao faktor sticanja konkurentske prednosti na tržištu elektronskih komunikacija.

- 1) Da li ste vlasnik *post paid* računa za usluge mobilne telefonije?
 - Da
 - Ne
- 2) Koje usluge elektronskih komunikacija koristite?
 - Fiksna telefonija
 - Mobilna telefonija
 - Internet
 - Kablovska televizija
- 3) Da li Vaš prosečan račun poslednjih meseci bitno odstupa od cene paketa koji ste izabrali?
 - Da
 - Ne
 - Ne znam
- 4) Da li Vam se Vaš operator nekad obratio sa predlogom za promenu paketa?
 - Da
 - Ne
- 5) Ukoliko Vam se operator obratio sa predlogom za promenu paketa, na koji način je to učinio i kada?
 - SMS porukom
 - Pozivom operatera iz *call* centra
 - Poštom uz račun
- 6) Ukoliko se operator nije obratio sa predlogom za promenu paketa, da li bi ste pozitivnim ocenili nameru operatora da Vam pomogne u izboru paketa i da za iznos koji već plaćate mesečno dobijete veći obim usluge?
 - Da
 - Ne
- 7) Kako ocenjujete brigu o korisniku Vašeg operatora mobilne telefonije?
 - _____ (Upišite ocenu 1-5)

LITERATURA:

1. Begović. B., Pavić. V., *Šta je to konkurencija i kako se štiti*, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd 2010,
2. Buckingham. R., *Customer Once, Client Forever*, Kiplinger Books, Washington, 2001.,
3. Goljanin. D., *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010,
4. Grbac. B., Meler, M., *Znanje o potrošačima, odrednica stvaranja konkurentske prednosti*, Zagreb 2007,
5. Grubor. G., *Elektronsko poslovanje*, PP prezentacija.
6. Grupa autora, *Pregled tržišta telekomunikacija u Republici Srbiji u 2011. godini*, RATEL, Beograd, 2012,
7. *Directive 2002/21/EC of the European Parliament and of the Council of 7 March 2002 on a common regulatory framework for electronic communications networks and services (Framework Directive)*, 2002,
8. *Directive 2002/20/EC of the European Parliament and of the Council of 7 March 2002 on the authorisation of electronic communications networks and services (Authorisation Directive)*, 2002,
9. *Directive 2002/19/EC of the European Parliament and of the Council on access to, and interconnection of, electronic communications networks and associated facilities (Access Directive)*, 2002,
10. *Directive 2002/22/EC of the European Parliament and of the Council of 7 March 2002 on universal service and users' rights relating to electronic communications networks and services (Universal Service Directive)*, 2002,
11. Directive 2002/58 on Privacy and Electronic Communications sa amandmanom Directive 2009/136
12. Zelić. D., stručni rad: *Tendencije u primeni koncepta kataloškog marketinga u Republici Srbiji i svetu*, časopis Marketing,
13. Janković. M., Odadžić. B., Stanković. M., *Regulativa u sektoru telekomunikacija u EU: Kratak pregled*, PosTel, Beograd 2010,
14. Jobber. D., *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd 2006,
15. Keegan. W.J., *Global marketing management*, Prentice – Hall 2002,
16. King D., *Electronic commerce*, Prentice Hall, New Jersey 2002,
17. Kostić. J., Master diplomski rad: *Analiza konkurentnosti u bankarskom sektoru i sektoru osiguranja*, Beograd 2009 godine,
18. Kotler. P., *Marketing Menagment*, Prentice - Hall International, London, 1991.
19. Kotler. P., Keller. K., *Marketing menadžment* 12 izdanje, Data status, Beograd 2010,
20. Kotler. P., *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, 2003,
21. Laudon. Kenett and Guercio. Carol Travel, *E-commerce*, PEARSON Addison Wesley, Boston..., 2003,
22. Lev. B., članak iz časopisa Knowledge Menagment magazin iz jula 2001,
23. Mankiw. N. Gregory, *Principi ekonomije*, treće izdanje, London 2004,
24. Miljevic. I. M., *Metodologija naučnog rada*, Filozofski fakultet Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Pale 2007,

25. Milosavljević. M., Grubor. G., *Istraga kompjuterskog kriminala*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009,
26. Milosavljević. M., Grubor. G., Veinović. M., *Poslovna informatika*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009,
27. Milosavljević. M., Mišković. V., *Elektronska trgovina* –Singidunum, Beograd 2011,
28. Milosavljević. M, *Konkurentska prednost i dinamika konkurencije*, Časopis Marketing, vol.33, Beograd 2002,
29. Milosavljević. M, *Marketing*, Savremena administracija, Beograd 2002,
30. Njeguš. A., *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009,
31. Njeguš. A., prezentacija sa predavanja, jun 2012,
32. Njeguš. A., stručni rad: *Značaj poslovne inteligencije u turističkom poslovanju*, 2009. god,
33. Porter. Michael E., *Konkurentska prednost: Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Adidžes, Novi Sad 2007,
34. Porter. Michael E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Bussines Review, 2008,
35. Pražić. J., Bukvić. B., Torbica. V., Šćepanović. I., *Marketing informacioni sistemi*,
36. Radenković. B, Despotović. Zrakić. M, Bogdanović. Z, Barać. D, Milić. A, Labus. A, *Priručnik za pripremu prijemnog ispita za upis na master studije Univerziteta u Beogradu*, FON Beograd 2010,
37. Rajkovic. B., Vukčević. S., Bajčeta. V., *Poslovna inteligencija praktični priručnik*, Podgorica 2012, Stankić. R., *Elektronsko poslovanje*, Ekonomski fakultet, Beograd 2008,
38. Stanković. Lj., Đukić S., *časopis Marketing*, leto 2009. godine, članak Marketing strategija orijentisana na vrednost,
39. Stanley. Morgan, Witter Dean, *The E-marketing Report*, 2000,
40. Turban. Efraim, McLean, Wetherbe, J., *Informaciona tehnologija za menadžment*, Zavod za udžbenike i nastavna srdstva, Beograd 2003,
41. Turban. Efraim, Rainer, Potter, *Introduction to Information Technology*, John Wiley & Sons, 2005,
42. Hedin, H., Hirvensalo, I., Vaarnas, Markko., *The Handbook of Market Intelligence*, John Wiley & Sons 2011,
43. Filipović, V., Kostić. M., *Marketing menadžment – teorija i praksa*, FON, Beograd 2003,
44. Finansijski izveštaj za 2011. godinu Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“ a.d.
45. Finansijski izveštaj za 2011. godinu Društva za telekomunikacije „Orion telekom“ d.o.o.
46. Finansijski izveštaj za 2011. godinu operatora „Telenor“ d.o.o.
47. Finansijski izveštaj za 2011. godinu operatora „VIP mobile“ d.o.o.
48. Finansijski izveštaj za 2011. godinu operatora „SBB“
49. Veljović, A., *Elektronso poslovanje*, Tehnički fakultet Čačak 2009,

50. Vujović, S., *Elektronsko poslovanje i elektronska inteligencija*, Beogradska poslovna škola, Beograd 2005,
51. Vulić. V., *Strategijsko upravljanje*, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet Podgorica, 2012. godina,
52. *Commission recommendation of 17 December 2007 on relevant product and service markets within the electronic communications sector susceptible to ex ante regulation in accordance with Directive 2002/21/EC of the European Parliament and of the Council on a common regulatory framework for electronic communications networks and services.*
53. Cullen international, *Supply of services in monitoring regulatory and market developments for electronic communications and information society services in Enlargement Countries (2011-2013)*, jul 2012,
54. White paper, *Competing On Customer Intelligence*, SAS,

Internet izvori:

55. www.andjelavujacic.wordpress.com/2011/01/17/m-kao-marketing-e-kao-e-marketing/, februar-mart 2012,
56. www.zverko.rs/2011/11/internet-marketing-za-pocetnike-vrste-online-promocije/#.T2hhnuSeXyA, februar-mart 2012,
57. www.esrpska.com, februar-mart 2012,
58. www.emailmarketing.rs/, februar-mart 2012,
59. www.internetimarketing.com/2011/01/31/prednosti-internet, avgust 2012,
60. www.adriatalk.com/elektronsko-poslovanje-u-srbiji/, februar-mart 2012,
61. www.krediti.rs/clanci/elektronska-trgovina-smanjeni-troskovi-veca-produktivnost/114/, avgust 2012.
62. www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/32-sta-je-konkurentska-prednost-kreiranje-vrednosti.htm,
63. www.pretraga.rs/ebusiness/osnove/strana.php?s=eb_wheel, februar-mart 2012,
64. www.etrgovina.org, februar-mart 2012,
65. www.poslovnaznanja.com/, avgust 2012,
66. www.corner.hr/personal/about.asp, januar 2013,
67. www.kataloska-prodaja.ba/informacije/kolacii/1580062.wf, januar 2013,
68. www.sk.rs/2011/04/skin05.html, januar 2013.