

UNIVERZITET SINGIDUNUM



Departman za postdiplomske – Master studije

MARKETING I TRGOVINA

MASTER RAD

**PRIMENA MARKETINGA U ORGANIZACIJI I POSLOVANJU
PREDUZEĆA PORSCHE SCG**

Mentor:

Prof. dr. Slobodan Unković

Student:

Iva Berberović 4/5801/2010

Beograd, 2011. god.

Sadržaj

1. Uvod.....	4
1.1. Predmet i polazište istraživanja.....	4
1.2. Značaj i aktivnosti istraživanja.....	5
1.3. Ciljevi istraživanja.....	5
1.4. Hipotetički okvir istraživanja.....	6
1.5. Metod istraživanja.....	7
1.6. Stepen istraženosti problema.....	7
1.7. Struktura rada.....	8
2. Karakteristike poslovanja preduzeća Porsche SCG.....	9
2.1. Nastanak Brenda Porsche.....	9
2.2. Razvoj kompanije.....	10
2.3. Nova filozofija i nasleđe kompanije.....	11
3. Analiza primene marketinga u organizaciji i poslovnoj politici preduzeća Porsche SCG.....	13
3.1. Informacioni sistem u Porsche SCG.....	13
3.2. Instrumenti marketing miksa.....	15
3.3. Propagandne i reklamne kampanje Porsche SCG.....	17
4. Marketing kao faktor konkurentnosti.....	23
4.1. Uvod.....	23
4.2. Konkurentnost.....	25
4.3. Teorije konkurentnosti.....	28
4.4. Klasična teorija.....	28

4.5. Savremena teorija.....	29
5. Faktori konkurentnosti.....	30
6. Marketing koncept i marketing planiranje.....	34
6.1. Konkurentske strategije.....	37
6.2. Diferenciranje.....	37
6.3. Vodstvo u troškovima.....	37
6.4. Fokusrano diferenciranje.....	37
6.5. Fokusrano vođstvo u troškovima.....	38
7. Konkurencija u marketingu.....	38
7.1. Identifikovanje konkurenata.....	39
7.2. Analiziranje konkurenata.....	39
7.3. Konkurentske strategije za tržišne lidere.....	41
7.4. Ostale konkurentske strategije.....	42
7.4.1. Tržišni izazivači.....	42
7.4.2. Strategije tržišnih pratilaca.....	44
7.4.3. Lideri niša.....	45
8. Balansiranje orijentacija na kupca i konkurenta.....	45
8.1. Orijentacija na konkurente.....	45
8.2. Orijentacija na kupce.....	46
8.3. Lanac vrednosti.....	47
9. Predlog mera za dosledniju primenu marketinga u Porsche SCG.....	49
10. Finansijski rezultati Porsche SCG.....	53
Zaključak.....	69
Literatura.....	73

PRIMENA MARKETINGA U ORGANIZACIJI I POSLOVANJU PREDUZEĆA PORSCHÉ SCG

1. Uvod

1.1. Predmet i polazište istraživanja

Poslednjih godina, sve više se govori, vrše se analize i preduzimaju konkretne akcije da bi se primenile nove i atraktivne paradigme marketinga. Literatura iz oblasti marketinga obiluje razmatranjima različitih marketinških strategija. Jedni marketing definišu kao “privlačenje, održavanje i unapređenje odnosa sa potrošačima, a drugi kao privlačenje, razvoj i održavanje odnosa sa potrošačima.” S’druge strane, neki autori akcenat u definisanju stavljaju na razumevanje, objašnjenje i upravljanje tekućom saradnjom poslovnih odnosa između kupaca i prodavaca. U svakom slučaju, jasno je da se marketing odnosi na sve aktivnosti koje su usmerene na uspostavljanje, razvoj i održavanje uspešnih odnosa razmene. Globalizacija tržišta i samim tim znatno povećana konkurnojne i ubrzane promene u ekonomiji, nauci i tehnologiji uticale su da kompanije posluju u veoma dinamičnom okruženju. Zbog toga je sve veći pritisak na menadžment kompanije da pronađe način da poboljša tržišni položaj kompanije i njenu konkurentnost.

Potrošači se ne osvajaju i zadržavaju samo kvalitetom i cenom. I najkvalitetniji i najefektniji proizvodi, u savremenoj praksi, ostaju ne zapaženi bez marketinga i propagande i vešte organizacije u istupanju na tržišta drugih zemalja. Izgradnja održive konkurentne prednosti je dugoročan proces, preduzeće čini posebnim u odnosu na konkurenta, omogućava mu da lakše prebrodi krizu poput svetske ekonomske krize i da promenama u poslovanju, kao odgovor na probleme koji dolaze sa tržišta, nastavi uspešan razvoj postojećih i novokreiranih poslova.

Konkurentnost je danas postala dominantna ekonomska tema. Njenom značaju je, pored tradicionalne potrebe da se bude konkurentniji, dakle bolji od drugih, doprinela i svetska ekonomska kriza. S’druge strane, u cilju opstanka i povećanja konkurentnosti u turbulentnim uslovima poslovanja potrebno je prilagoditi se i zahtevima tržišta. Raznovrsne marketing aktivnosti pomažu nam da bolje upoznamo potencijalne kupce i njihove potrebe. Rad polazi od pretpostavke da je razlog postojanja marketinga unapređenje produktivnosti putem uvećanja stepena efikasnosti i efektivnosti.

Predmet ovoga rada je analiza korišćenja marketinga u Porsche SCG, preduslova da se ova marketing strategija uspešno implementira, veze između implementacije i lojalnosti kupaca kao i i teorijski prikaz faktora od kojih zavisi konkurentnost, sa posebnim osvrtom na uticaj marketinga i marketing strategija. Za polazište istraživanja uzeti su odnosi sa

potrošačima koji su ključ dugoročne profitabilnosti. Porsche, preduzeće koje odlično posluje uprkos svetskoj ekonomskoj krizi i velikoj konkurenciji, poslužiće nam kao praktični primer za ilustraciju teorijskih navoda. U posebnom delu rada analiziraćemo način poslovanja pomenute firme, dominantnu strategiju poslovanja, odnos prema konkurentima, kao i kako i koliko koristi marketing radi povećanja konkurentne prednosti.

1.2. Značaj i aktivnosti istraživanja

Tema rada je značajna jer se radi se o nastojanjima *celokupne* kompanije, a ne isključivo marketinškog ili nekog drugog odeljenja – iza implementacije marketing strategije bilo koje firme treba biti jasno razrađena strategija fokusiranja na zadovoljavanje kupca s krajnjim ciljem prilagođavanja celokupnog poslovnog procesa tome cilju.

Cilj je što bolje razumeti ponašanje kupca kako bi se stekla moć *uticanja* na njegove aktivnosti – doslednim praćenjem i kontinuiranim beleženjem svega što čine njeni kupci, kompanija dolazi u situaciju da bude spremna da pravovremeno i prikladno reaguje na radnje koje ovi nameravaju preduzeti u budućnosti.

U pitanju je *kontinuiran proces*, a ne nekakav pojedinačni jednokratni projekt s ograničenim trajanjem – prikupljanje podataka o kupcu, a jednaka je situacija i sa prilagođavanjem poslovnih aktivnosti profilima pojedinih (grupa) kupaca, ne može se ograničiti na neki vremenski period, već su u pitanju trajni naponi.

Istraživanje se fokusira na utvrđivanje ključnih dimenzija marketinga i razmatra načine na koji se mogu koristiti različiti marketing alati. Naučni značaj rada je što se vrši dalja sistematizacija postojećih znanja iz marketinga i što se na primeru jedne od vodećih srpskih firmi želi dati predlog primene savremenog marketinga.

Naučni značaj rada ogleda se u analizi primene teorijskog koncepta u praksi jedne od vodećih srpskih firmi. Na ovaj način dolazi se do doprinosa koji može biti od koristi u daljim istraživanjima u oblasti marketinga i menadžmenta, kako naučnim tako i čisto praktičnim. Društveni značaj je u tome da primena marketinga vodi ka većem zadovoljstvu potrošača, odnosno kroz porast potrošačkog viška i većem društvenom blagostanju.

1.3. Ciljevi istraživanja

Ovaj rad ima za cilj da ukaže na potrebu i interes za proučavanjem povezanosti marketinga i konkurentnosti i da na praktičnom primeru potkrepi teorijske navode.

Naučni cilj ovog istraživanja je utvrđivanje mesta i značaja promena u oblasti marketinga, konkurentnosti, uticaj informaciono komunikacione tehnologije, primena strategije interaktivnog marketinga u stvaranju dugoročnih odnosa sa kupcima kao i naučna analiza i deskripcija koja se bavi ispitivanjima faktora konkurentnosti. Pored generalnog cilja utvrđuje se značaj svakog od aspekata marketinga odnosa sa potrošačima.

Društveni cilj rada je kroz analizu funkcionisanja Posche SCG, analizu teorije i iskustava drugih kompanija, stvoriti okvir koji bi bio osnova za unapređenje marketing strategije Porsche SCG i samim time prirasta ukupnog blagostanja u društvu. Takođe, cilj ovog rada je da bude od praktične koristi, odnosno da pruži informacije i nova saznanja svima onima koji žele da se bave ovom bez sumnje jako zanimljivom i nadasve pragmaticnom oblasti.

1.4. Hipotetički okvir istraživanja

Osnovna hipoteza rada je:

Sprovođenje marketing strategije u dugom roku ima za krajnji rezultat lojalnost kupaca.

Posebne hipoteze su:

1. Marketing predstavlja veoma važan faktor konkurentnosti.
2. Strategije za povećanje konkurentnosti koje u sebe uključuju marketing i druge necenovne faktore efikasnije su nego one koje uključuju samo cenu.
3. Da bi pripremila efektivnu marketing strategiju, kompanija mora da prouči konkurente, kao i aktuelne i potencijalne kupce.
4. Kompanija Porsche uspešno posluje upravo zato sto je dvostruko orijentisana: na kupce i njihove potrebe i na svoje konkurente i njihov način poslovanja i odnosa prema kupcima.

1.5. Metod istraživanja

Imajući u vidu specifičnost i složenost predmeta istraživanja u radu su korišćene različite metode sa ciljem da se zadovolje osnovni metodološki zahtevi – opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost

U radu se koristi analiza podataka iz sekundarnih izvora, odnosno vrši se detaljan pregled postojeće literature iz oblasti koja je tema rada. Podaci su prikupljeni analizom poslovnih dokumenata Porsche SCG, i to javno dostupnih dokumenata (bilansi stanja, bilansi uspeha i tokovi gotovine, kao i ostali dokumenti koji su obavezni za velika pravna lica), kao i delom iz dokumenata koji nisu namenjeni široj javnosti, a za čije je korišćenje u svrhu pisanja ovog rada dobijena saglasnost nadležnih menadžera. Ostali podaci su prikupljeni u bibliotekama, a velikim delom i korišćenjem baza podataka koje su raspoložive na Internetu.

U cilju uspešne analize koriste se metoda logičkog objašnjenja i to metod analize i sinteze, metod apstrakcije i konkretizacije, kao i induktivno i deduktivno zaključivanje.

Metode analize i sinteze se koriste u cilju otkrivanja ključnih elemenata koji konstituišu neki pristup. Razumevanjem elemenata koji čine jednu celinu omogućava se bolji uvid u srž nekog pristupa.

Apstrakcija i konkretizacija su takođe dva metodološka pristupa koja se koriste. Apstrakcija omogućava da se razmatraju samo najbitniji delovi predmeta analize i time se izostavljaju faktori koji su manje bitni. Konkretizacija nakon apstrakcije znači uključivanje jednog koncepta koji je u cilju analize bio značajno generalizovan u stvarni život. Indukcija i dedukcija su takođe dva načina posmatranja složenih sistema. U marketingu su oba neophodna jer se samo tako mogu razumeti i osnovne jedinice koje su cilj marketinga, na primer, grupe koje su u fokusu promotivnih napora.

1.6 Stepen istraženosti problema

Može se reći da ovaj problema u svetu ima veći stepen istraženosti nego u Srbiji, a razlog tome je što su marketing ispitivanja, pre svega, tretirana kao trošak.

1.7. Struktura rada

Rad je struktuiran u 10 celina. Prvi deo je uvod u kome se prezentuje metodološki deo rada. Drugi deo rada objašnjava najnoviji razvoj u oblasti poslovanja Porschea i Porsche-a SCG. Treći deo rada se fokusira marketing Porsche-a SCG. Razmatraju se načini na koji se realizuju marketing strategije, marketing miks i a naročita pažnja se poklanja savremenim instrumentima marketinga i protivnim kampanjama. U četvrtom delu-konkurentnost, objasnjena je razlika između mikro i makro konkurentnosti i navedeni faktori za koje se smatra da utiču na konkurentnost.

U petom delu – FAKTORI KONKURENTNOSTI detaljno je opisan Porterov model pet sila koje formiraju strukturu svake pojedinačne proizvodnje i određuje njihove dugoročne profitne potencijale.

U šestom delu – opisan je pojam MARKETING KONCEPTA i objašnjene strategije MARKETING PLANIRANJA (segmentacija, izbor ciljnog tržišta, pozicioniranje i marketing miks).

U sedmom delu - KONKURENTSKE STRATEGIJE opisane su najčešće strategije konkurentnosti (diferenciranje, vođstvo u troškovima, fokusirano diferenciranje i fokusirano vođstvo u troškovima).

U osmom delu - BALANSIRANJE ORIJENTACIJE NA KUPCA I KONKURENCIJU naglašeno je da uprkos nesumnjivoj važnosti konkurencije kompanije nikako ne smeju da zaborave potrebe kupaca.

Deveti deo rada u fokusu ima predloge za unapređenje marketinga Porsche SCG. Analiziraju se osnovni podaci koji se tiču poslovanja i marketinga, a potom se prelazi na elaboraciju mogućnosti unapređenja marketinga. Deseti deo je prikaz finansijskog poslovanja Porschea. Nakon toga sledi zaključak u kome se na sumaran način daju osnovni nalazi rada. U poslednjem delu-literatura, dat je spisak autora čija je literatura korišćena u ovom radu.

2. Karakteristike poslovanja preduzeća Porsche SCG

Porsche Beograd, ovlašćeni diler i serviser vozila marke Audi i Seat, počeo je sa radom u aprilu 2004. godine. Za kratko vreme zauzeo je značajan deo tržišta. U prethodne dve godine, u nameri da pruži što bolju uslugu svojim kupcima i vlasnicima Audi i Seat vozila stalno je radio na edukaciji svojih zaposlenih. Novim načinom prodaje, kontinuiranim promotivnim aktivnostima kao i na uslugama servisiranja unapredili su prodaju Audi i Seat automobila. Porsche Beograd se tako svrstao među vodeće auto-kuće na domaćem tržištu. Izgradnja novog prodajno-servisnog centra Porsche Beograd Ada počela je 2005. godine. Danas je Porsche Beograd Ada moderno opremljeni centar, izgrađen po visokim evropskim standardima Porsche grupe, kao i prema zahtevima svake robne marke. Novi centar osim vozila Audi i Seat, servisira i prodava je vozila marke Porsche.

Prodajni saloni Audi, Porsche i Seat prostiru se na površini od oko 3.000 m². Novi servisni kapaciteti sa 24 dizalica obuhvataju 2.500 m², a savremena termo-lakirница zauzima 400 m². Magacin rezervnih delova i opreme smeštena je na 1.300 m². Parking prostor za 60 automobila nalazi se na krovu zgrade, a u okruženju novog objekta su i prostori za parkiranje novih vozila

2.1. Nastanak brenda Porsche

Ferdinand Porše (*Ferdinand Porsche*) rođen je 3. septembra 1875. godine u selu Maffersdorf, u Austrougarskoj monarhiji, koje je kasnije pripojeno Čehoslovačkoj. Iako se od njega očekivalo da nastavi biznis svog oca u metalnoj industriji, Poršeova prva interesovanja bila su vezana za električnu energiju. Oduševljenost električnim osvetljenjem naterala ga je da eksperimentiše i na kraju uvede struju u svoju kuću, koja je tako postala prva kuća u zemlji sa električnim osvetljenjem.

Sa 16 godina Porše odlazi u Beč, gde studira tehničke nauke i počinje da radi u jednoj elektroinženjerskoj firmi. Na poslu upoznaje Luizu Kis (Louise Kaes), sa kojom se kasnije i venčao. U firmi je najpre bio u odeljenju za istraživanja, a zbog posebnog interesovanja za automobile, premešten je na odeljenje za prevozna sredstva, gde je bio šef. Konstruisao je u to vreme prvi automobil sa prednjom vučom. Ubrzo potom, biva mobilisan u austrougarsku vojsku neposredno pre Prvog svetskog rata. Kreirao je mnoge motore koji su korišćeni i u ratu. Doktorirao je na Univerzitetu u Beču 1917. godine.

Kada se vratio u civilni život, Porše je postao direktor automobilske kompanije Austro-Daimler. Tu je razvijao motore koji su koristili benzin kao pogonsko gorivo. Pored automobila, te motore su koristili i brodovi, letelice, pa čak i baloni. Na takmičenjima koja su tada održavana, motori Poršeove kompanije postizali su najbolje rezultate.

Pošto je ova kompanija pala u velike probleme po završetku rata, Porše je, zadivljen uspehom Fordovog modela T, predložio da se konstruiše manji automobil za masovnu proizvodnju. Međutim, akcionari su to odbili. Porše se nakon toga povlači iz kompanije i

odlazi u Nemačku, gde kreira tada najkvalitetnije automobile Mercedes-Benz. Međutim, pošto nije uspeo da ubedi akcionare u svoju ideju o malom automobilu za masovnu proizvodnju, napušta posao i vraća se u Austriju. U Austriji kreira osmocilindrični motor, koji kasnije prodaje kompaniji Volkswagen za model "buba".

Posle dužeg vremena, osniva sopstvenu kompaniju sa prijateljem. Njegov sin, Feri, takođe je bio uključen u osnivanje. San Poršea se ostvario: dobio je ponudu za konstrukciju i masovnu proizvodnju malog automobila. Ponudu mu je dao niko drugi do Adolf Hitler. Do 1939. godine, sve je išlo po planu, mala masovna proizvodnja je počela, ali je onda sve prekinuto zbog rata. U ratu je Porše kontrolisao rad fabrika koje je preuzeo Rajh za proizvodnju borbenih vozila.

Po završetku rata, uhapšen je kao ratni zločinac, ali je ubrzo oslobođen zbog nedostatka dokaza. Njegova kompanija (većinski deo Volkswagen-a) nastavila je da radi i posle njegove smrti 1947, pod upravom njegovog sina. Modeli 911 i Boxster i sada su aktuelni, a legendarna "buba" je model koji je i danas veoma popularan, kako u starom, tako i u novom ruhu.

2.2. Razvoj kompanije

1900. Električno vozilo Lohner-Porsche izlaže se na svetskoj izložbi u Parizu. Motori mladog konstruktora i test-vozača Ferdinanda Poršea proslavili su ime Porše u celome svetu.

1928. F. Porše kao tehnički direktor i član uprave kod Daimlera razvija između ostalog i legendarna kompresorska sportska vozila Mercedes SS i SSK.

1931. Ferdinand Porše osniva ured Porše u Štutgartu. Time je postavio kamen temeljac za današnju Dr.Ing.h.c.F.Porše AG.

1933. Po nalogu NSU nastaje tip 32 koji je u svojoj koncepciji predhodnih Volkswagena.

1936. U proleće počinju probne vožnje prvih VW-prototipova.

1938. Grade se prvi proizvodni pogoni za Volkswagen u Wolfsburgu pod vođstvom Poršea. Tip 60 je postigao svoj konačni oblik i spreman je za serijsku proizvodnju. Drugi svetski rat spečava njegovo ostvarenje. Na osnovu tipa 60 konstruiše se cisterna. Tek nakon rata, 1946. započinje serijska proizvodnja Volkswagena.

1948. Prvi „Porše“ tip 356/1 nastao delovanjem Ferry Poršea i njegovih saradnika izrađen je u Gmuendu i prošao na tehničkom pregledu 8. juna. Porše se vraća u Stuttgart. Započinje novo poglavlje u istoriji Poršea. U iznajmljenim prostorijama radionice za izradu karoserija Reutter postavljaju se proizvodna postrojenja. Porše postaje samostalna fabrika vozila

1951. Prva pobeda Poršea u Le Mansu. Profesor Ferdinand Porše senior umire u starosti od 75 godina. Prvi međunarodni uspeh u trkama Poršea 356: Pobeda u klasi do 1.100 kubnih centimetara na 24 sata Le Mansa.

1953. Predstavljanje „Fuhrmannovog“ motora za Porše 550 Spydera.

1956. Prilikom proslave 25-godišnjice postojanja preduzeća 10.000-ti Porše 356 napušta fabriku. Do tada Porše je zabeležio već 400 uspeha na trkama. 1,5 litarski 550 Spyder na velikim trkama postaje „štuka u ribnjaku šarana“ u borbi s konkurencijom s većim volumenom.

1958. Deset godina nakon premijere 356-tice fabriku je napustilo 25.000 vozila. Do zatvaranja 1965. godine biće ih 77.361.

1961. Započeti su radovi na novom 6-cilindarskom motoru. Iza zatvorenih vrata počinju radovi na novom Poršeu sa šest cilindara. Dizajner karoserije je Ferdinand Aleksander Porše, sin Ferry Poršea.

1963. Prvo predstavljanje Porše 911 na Međunarodnom sajmu automobila u Frankfurtu. Osnovni koncept sa vazduhom hlađenim boxer-motorom u zadnjem delu vozila zadržaće se do 1997.

1964. Započeta proizvodnja Porše 911.

1969. Predstavljanje sportskih vozila Porše 914-4 i 914-6 na Međunarodnom sajmu automobila. Porše po drugi put pobeđuje na Svetskom prvenstvu marki. 911-tica pobeđuje 1968 na utrci u Monte Carlu

1970. Porše 917 (4,5 litarski 12-cilindarski boxer-motor) koji je prethodne godine prvi put bio predstavljen javnosti širom sveta osvaja sve što se može osvojiti uključujući i Svetsko prvenstvo marki i Svetsko prvenstvo na duge staze.

1971. Započinje se s radom u Centru za istraživanja i razvoj Weissach.

1972. Porše postaje akcionarsko društvo. Porše se pod vođstvom Ferry Poršea pretvara u akcionarsko društvo.

1974. Predstavljanje 911 Turbo na Pariskom salonu. Počinje era turbopunjača na izduvne gasove u automobilskoj industriji.

1975. Modelom 924 Porše po prvi put predstavlja transosovinsko sportsko vozilo: motor spreda, menjač i pogon pozadi.

1977. Početak proizvodnje „velikog Poršea“ 928: V8-lakometalni motor, transosovinska konstrukcija, „Weissach-osovina“. Do danas jedino sportsko vozilo koje je bilo proglašeno „automobilom godine“.

1982. Početak poredničkog pohoda Poršea 956, najuspešnijeg od svih trkačkih automobila.

1985. Poršea 959. se Izrađuje se u ograničenom broju. Kao prvo sportsko vozilo pobeđuje reli Paris-Dakar 1986.

1988: Predstavljanje nove 911 Carrera 4.

1989: Tiptronic, 4-stepeni automatik menjač kojim se upravlja ili ručno ili po želji potpuno automatski.

1993. Predstavljanje prototipa Boxstera na Sajmu automobila u Detroitu.

1995: Novi 911 Turbo s biturbo-motorom izlazi na tržište kao prvo serijsko vozila u svetu s On-Board-Diagnose II, zavarenim točkovima sa šupljim žbicama i najnižim vrednostima ispusnih gasovasvih serijskih vozila.

1996: Početak proizvodnje potpuno novog roadstera sa centralno postavljenim motorom, Porše Boxstera nakon samo tri i po godine razvoja.

2.3. Nova filozofija i nasleđe kompanije

Za Porše put u budućnost nije ujedno i put u neizvesno. Pravac proizlazi iz jasne ali ipak fleksibilne linije kuće. Tako se vrednosti iz prošlosti kao i one iz sadašnjosti mogu preneti

u novi vek.

Već iz samih proizvoda jasno je vidljivo da se vizijama pripadaju i emocije. Na početku kod Poršea stoji oduševljenje vlastitim radom. Na izazove kuća reaguje ofenzivno. Ferdinand i Feri Porše imali su vizije. Ali nikada nisu napustili tlo na kojem su stajali. Samo na taj način je moglo doći do spajanja fantazije i pouzdanosti.

Porše kao samostalni proizvođač može dugoročno preživeti jedino ako optimizira postupke i iskorišćava svaku mogućnost poboljšanja. To se svakog dana iznova proverava prema ideji vodilji - nije potrebno čuvati ono što je postignuto već iskoristiti potencijale za budućnost. Poznato je da nema koristi od samog postavljanja ciljeva. Oni moraju biti i ostvarivi. Put ka jednoj odluci ne sme biti dugotrajan proces.

Porše je fascinacija. Porše ne obećava samo svet pun doživljaja već garantuje svojim proizvodima i uslugama. Na taj način se ushiceenje preko zastupnika i sportskih vozila prenosi i na kupce. Mit postaje doživljaj. Tako sama marka obuhvata pojam sportske vožnje i sportskog načina razmišljanja. To je poštena filozofija, čisti Porše.

Za proizvodnju vrhunske tehnologije potreban je stalan razvoj na najvišem nivou. To je zahtev koji kupci i javnost stavljaju pred Porše. To međutim pretpostavlja sposobnost proveravanja vlastitog delovanja. Za Porše je ta dobrovoljna provera bitna za preživljavanje. Na taj su način proizvodi i proizvodnja uvek na najnovijem stepenu razvoja tehnologije.

Produktivnost kod je Poršea konstantan postupak poboljšanja. Već u početnom stepenu razvoja stručnjaci iz proizvodnje sedaju za jedan sto zajedno s dobavljačima radi rane razmene znanja.

Dubina proizvodnje kod Poršea leži na oko 20%. Posebno razvijen program smanjuje osim toga i zalihe na skladištu i garantuje suvisne proizvodne planove koji u potpunosti iskorišćavaju visoku tehnologiju preduzeća. Zalihe i rokovi proizvodnje prepolovljeni su u odnosu na vreme pre restrukturiranja preduzeća, a uz željenu isplativost razvila se i fleksibilnost.

3. Analiza primene marketinga u organizaciji i poslovnoj politici preduzeća Porsche SCG

3.1. Informacioni sistem u Porsche SCG

Informacioni sistem u Porsche SCG i njegov razvoj može se prikazati kroz šest faza:

I faza: Analizirati postojeće tokove informacija i korisnike - Uspostavljanje MIS-a uvek počinje analizom postojećeg stanja, odnosno revizijom aktuelnih tokova informacija i njihovih korisnika u preduzeću. Skoro uvek se pokazuju tačke na kojima su potrebna određena unapređenja ili izmene, ali često i "uska grla" u upravljanju informacijama. Kako bi se mogao prevazići ovaj problem pristupa se sledećoj fazi.

II faza: Identifikovati potrebe za informacijama od strane marketing menadžera na svim nivoima odlučivanja u Porsche SCG. Marketing menadžeri moraju biti u stanju da definišu specifične potrebe u pogledu pribavljanja informacija. Oni na raznim nivoima odlučivanja u preduzeću imaju različite potrebe za informacijama, s obzirom na prirodu odluka koje donose. Potrebne informacije variraju u zavisnosti od individualnih preferencija donosilaca odluka.

III faza: Dizajnirati nove informacione tokove u povezivanju izvora i mesta korišćenja informacija - Uspostavlja se balans između informacija koje su potrebne i koje je sistematski moguće obezbediti identifikujući izvore tih informacija.

IV faza: Razmotriti sve u sklopu ukupnog informacionog sistema preduzeća - S obzirom na činjenicu da je MIS deo ukupnog upravljačkog informacionog sistema preduzeća koji integriše elektronske podatke iz svih vitalnih oblasti poslovanja, potrebno je izvršiti neophodna usklađivanja i ujednačavanja.

V faza: Primena MIS-a - Ova faza se odnosi na "puštanje u rad" novodizajniranog informacionog sistema i praćenje njegove efikasnosti.

VI faza: Revidiranje MIS-a - Po potrebi, preduzimaju se određena poboljšanja i izmene kako bi se dostigao optimalan nivo u funkcionisanju MIS-a u preduzeću (sa stanovišta potreba marketing-menadžera).

Za razvoj potrebnih informacija u MIS-u važni su sledeći sistemi Porsche SCG:

Sistem internih izveštaja (interne baze podataka),

Sistem marketing obaveštavanja,

Sistem marketing istraživanja i

Sistem analiza informacija.

Marketing menadžeri koriste interne baze podataka u procenjivanju šansi i opasnosti u okruženju, formulisanju marketing planova i proveravanju performansi. Izvori ovih podataka nalaze se u računovodstvu, finansijama, i drugim poslovnim funkcijama u preduzeću. Tako, računovodstvo priprema finansijske dokumente i vodi preciznu evidenciju o prodaji, troškovima i tokovima gotovine.. Prodajno osoblje pruža informacije o aktivnostima preprodavaca i konkurencije. Marketing sektor pruža demografske i psihografske informacije o kupcima i o njihovom ponašanju prilikom kupovine. Sektor za odnose sa kupcima vodi evidenciju o zadovoljstvu kupaca i o teškoćama na području pružanja usluga potrošačima. Istraživanja koja se vrše u cilju potreba poslovanja jednog sektora, mogu biti korisna i za druge sektore preduzeća.

Porsche SCG gradi sopstvene baze podataka koje predstavljaju kompjuterizovani sistem zbira informacija prikupljenih iz internih izvora preduzeća. Menadžeri mogu brzo da

pristupe tim bazama i koriste informacije u cilju identifikovanja tržišnih prilika i opasnosti, planiranja programa i ocenjivanja uspešnosti poslovanja. Internim bazama podataka se brže i jeftinije pristupa nego nekim drugim informacionim izvorima, međutim, i tu se javljaju određeni problemi. S obzirom da se interne informacije prikupljaju u različite svrhe, one su često nepotpune ili u neodgovarajućem obliku za donošenje marketinških odluka. Na primer, podatke o prodaji i troškovima, koje koristi računovodstvo, potrebno je prilagoditi ukoliko se želi analizirati uspešnost proizvoda, prodajnog osoblja i uspešnost pojedinog kanala distribucije. Podaci brzo zastarevaju; najveći napor jeste zadržavanje njihove "svežine".

Marketing obaveštavanja pretpostavlja sistematičan način prikupljanja i analize opštih (javno) dostupnih i raspoloživih informacija o konkurenciji i promenama u marketing okruženju. Informacije prikupljene na ovaj način unapređuju donošenje strategijskih marketing odluka, procenu i praćenje akcija konkurenata i obezbeđuju razne pokazatelje o šansama i pretnjama u okruženju. Dakle, sistem marketing obaveštavanja utvrđuje koja vrsta praćenja je neophodna, prikuplja informacije i prezentuje kompletno obrađene podatke marketing menadžerima. Marketing menadžeri se najčešće informišu iz knjiga, časopisa, stručnih revija, razgovora sa kupcima, dobavljačima, distributerima i drugima izvan preduzeća, kao i kroz komunikaciju sa saradnicima i osobljem unutar preduzeća.

Marketing obaveštenja je moguće prikupiti iz više izvora. Većinom se prikuplja od zaposlenih u preduzeću - menadžera, inženjera i drugih stručnjaka, zaposlenih u nabavci i prodajnom odeljenju. Menadžeri moraju objasniti zaposlenima važnost sakupljanja informacija i svrhu - da time doprinose razvoju preduzeća.

Dobavljači, dileri i kupci su izvori važnih obaveštenja. Konkurencija sama otkriva određene informacije kroz godišnje izveštaje, poslovne publikacije, sajamskih manifestacija, obaveštenja za javnost, oglase i web stranice. Porsche SCG može da kupi i analizira proizvode konkurencije, prouči njihovu prodaju i proveriti stanje njihovih patenata. Obaveštenja se mogu prikupljati i od spoljnih dobavljača informacija. To mogu biti institucije za tržišna istraživanja i konsultantske agencije specijalizovane za pružanje informacija o konkurenciji. Mnoga preduzeća koriste web-stranice kao izvor prikupljanja informacija o konkurenciji i događanjima u okruženju. Uz naplatu članarine preduzeća mogu da se usmere na korišćenje usluga preko 3000 on-line (internet) baza podataka, kao i informacione pretraživače kao što su: *Dialog*, *Lexis-Nexis*, *Dow Jones News Retrieval*, *GV-IN*, *DataStar*, *UMI ProQuest* i *Dun & Bradstreet's*. Neka preduzeća su oformila sektore koji se bave prikupljanjem i posredovanjem marketinških poruka. Osoblje zaposleno u tom sektoru pregleda najbitnije publikacije, pretražuje web strane, preuzima najvažnije vesti i šalje biltene marketing menadžerima. Usluge ovog sektora u velikoj meri poboljšavaju kvalitet raspoloživih informacija za marketing menadžere.

3.2. Instrumenti marketing miksa

U ovom trenutku u Porscheu SCG i Porscheu generalno se smatra se da je najznačajnija funkcija marketinga i instrumenata marketing miksa baš izgradnja brenda. Šta više, mnogi vodeći svetski marketinški eksperti smatraju da je osnovna funkcija marketinga samo i jedino izgradnja brenda. Ono što ubrzava ovaj trend je stalno opadanje klasičnog vida prodaje, odnosno načina kojim se vrši razmena dobara i novca na tržištu. Danas, većina proizvoda na tržištu se ne prodaje, već se kupuje. Veliki supermarketi, robne kuće i prodavnice više nemaju prodavca koji će prići i prodavati proizvode. Potrošač je sam i direktno suočen sa proizvodima, (brendovima), i odluka o kupovini je na njemu.

Postavlja se pitanje šta je glavna uloga brendiranja na modernom tržištu? On čini da se odluka o kupovini donese mnogo pre nego što je do samog čina razmene dobara i novca došlo. Odluka o tome da se kupi neki proizvod ili ne, donosi se prethodnim pozicioniranjem proizvoda, njegovog imena (brenda), u svesti potrošača. Kad do njega dođe, rezultat kupovine je već unapred predodređen. Brendiranje praktično pred-prodaje proizvod ili uslugu korisniku. Brendiranje je jednostavno mnogo efikasniji način prodaje.

Porsche je formirao snažan tim za vođstvo čiji je zadatak da rukovodi razvojem i implementacije strategije globalnog prisustva kompanije. Komitet za poslove okruženja i javne politike pri Bordu direktora nadgleda i kontroliše performanse kompanije u sprovođenju strategije globalnog prisustva. Predsednik Strateškog veća – tima vodećih menadžera kompanije – odgovoran je za razvoj globalnog prisustva kompanije, a u tome me pomažu novoformirana grupa Globalnog upravljanja i Odeljenje poslova upravljanja.

2008. godine, kompanija se organizovala radi kreiranja potrošačkih grupa i globalnih centara kvaliteta koji treba da povežu poslovanje sa vizijom i strategijom. Ova organizacija izgrađena je na snazi Porsche globalne strukture dodavanjem brenda i regionalnog uticaja radi boljeg komuniciranja s potrošačima.

Vrednosti čine osnovu za akcije i odluke kompanije. U 2007. godini, kompanija je proširila svoju deklaraciju o Porsche Misiji, Viziji i Vrednostima, da bi reflektovala korporativnu viziju vodeće svetske kompanije okrenute potrošačima koja na tržište isporučuje najsavremenije automobile i srodne usluge. U procesu ostvarenja ove vizije, kompanija će se fokusirati na svoje potrošače, isplaćivati najviše dividende svojim akcionarima i poboljšati kvalitet života ljudi širom sveta. Tokom narednih nekoliko godina, kompanija će proučiti međusobnu uslovljenost i povezanost Globalnog prisustva i deklaracije o Misiji, Viziji i Vrednostima.

Porsche preduzima značajan interni proces angažovanja da bi artikulisao skup poslovni principa koji će upravljati poslovnom strategijom. Ovaj proces omogućiće svim zaposlenima u kompaniji, kao i stejkholderima van kompanije, da izmere da li se Porsche ponaša na način konzistentan sa vrednostima i posvećenošću globalnom prisustvu.

Poslovni principi dalje će se razvijati na osnovu tekućih korporativnih politika u oblastima kao što su zdravlje, bezbednost, zaštita čovekove okoline, kvalitet, poslovna etika i odnosi sa zaposlenima, dobavljačima, potrošačima, vladama i širom javnošću. Tokom narednih nekoliko godina Porsche će sprovoditi interne trening programe da bi dodatno izgradio kulturu globalnog prisustva kompanije i integrisao svoje poslovne principe u svakodnevne akcije na svim nivoima u kompaniji.

Tokom 2011. godine, Porsche će se fokusirati na četiri primarne aktivnosti. Prvo, počeci sa

stvaranjem mape svojih veza sa i uticaja na okruženje i društvo. To će se ostvarivati saradnjom sa svim stakeholderima i pomoći će u informisanju o procesu sprovođenja globalnog prisustva kompanije.

Drugo, Porsche će početi s razvojem niza dugoročnih ciljeva vezanih za globalno prisustvo. Ovi ciljevi biće pokretači akcija kompanije tokom narednih sedam godina i na njih će uticati povratne informacije od internih i eksternih stakeholdera.

Treće, Porsche će evaluirati, a potencijalno i modifikovati, svoje kratkoročne ciljeve u kontekstu dugoročnog usmerenja na ostvarivanju veće vrednosti za sve stakeholdere. Kompanija će koristiti postojeće menadžment sisteme i procese da bi ostvarila progres ka tim kratkoročnim ciljevima.

Četvrto, Porsche će sarađivati sa ključnim stakeholderima i učestvovati u forumima kao što su Inicijativa za globalno izveštavanje, različitim radnim grupama Svetskog poslovnog saveta za održiv razvoj (WBCSD) i drugim većim globalnim inicijativama radi daljeg razvoja ključnih indikatora performansi koji prate progres u izvršenju kratkoročnih i dugoročnih ciljeva globalnog prisustva.

U sledećih pet godina Porsche će sarađivati sa internim i eksternim stakeholderima na integrisanju globalnog prisustva u najznačajnije poslovne procese donošenja odluka kao što su strateško planiranje, razvoj proizvoda i politika odnosa s javnošću. Pored toga, kompanija će razvijati i usavršavati menadžment sisteme i procese neophodne za globalno prisustvo i merenje i izveštavanje o ostvarenom progresu. Ovi sistemi obuhvataju: utvrđivanje ciljeva, proveravanje performansi i podsticaja, kao i razvoj ključnih indikatora učinaka.

U Porscheu se stalno postavlja pitanje šta se može uraditi da bi se konstantno poboljšavali ekološki standardi njihovih vozila. Jedan od pristupa je tretiranje zaštite okoline kao glavni prioritet, od samog početka procesa razvoja. Porsche, naravno, zapošljava menadžere koji nadgledaju sve proizvode. Menadžment okruženja u Odeljenju tehničkog razvoja čvrsto je povezan sa ukupnim sistemom menadžmenta okruženja. Sedam ciljeva o zaštiti okruženja, gde svaki odgovara definisanoj fazi u procesu stvaranja proizvoda (PCP), inkorporisano je u ekološke specifikacije sastavljene za svaki projekat. Čak i pre nego što je ISO 14001 stupio na snagu, ured za certifikate pri Tehničkom inspektoratu koristio je ovaj standard za reviziju struktura, procedura i metoda Odeljenja tehničkog razvoja, kao i njihovu efektivnost u sprovođenju politike i ciljeva okruženja kompanije. Uspešna certifikacija i recertifikacija, dobijena februara 1999. godine, potvrdila je ulogu Porschea kao međunarodne organizacije-repera na polju zaštite okoline.

3.3. Propagandne i reklamne kampanje Porsche SCG

Aktivnosti koje najčešće označavamo pojmovima propaganda, reklama, publicitet, stare su koliko i sama robna proizvodnja jer su one njen pratilac od samih početaka. Kako se razvijala robna proizvodnja tako su se razvijale, menjale, nastajale i nestajale pojedine od ovih aktivnosti. Ono što je zajedničko definicijama propagande jeste pristup njihovih autora samoj propagandi. To je takozvani preduzetnički pristup, odnosno pristup s nivoa privrednog subjekta koji se njome koristi u ostvarivanju svojih ciljeva. Drugi zajednički element svih definicija jeste isticanje da je propaganda oblik komuniciranja i to masovnog komuniciranja. Međutim sam pojam „masovnog“ nije određen i po pravilu se vezuje za komuniciranje preko sredstava javnog masovnog komuniciranja (novine, časopisi, radio, televizija), kao i sredstava javnog saobraćaja s kojima potrošači dolaze u kontakt. Karakteristika propagande, na kojoj se u definicijama mnogo insistira, jeste da je propaganda plaćeni oblik komuniciranja. Treba ukazati na razliku među pojmovima reklama i propaganda kako se ovi termini često koriste kao sinonimi. Reklama je prvi pratilac robne proizvodnje. Korišćena je a i danas se koristi za ostvarenje kratkoročnih ciljeva, trenutne prodaje. Proizvod je proizveden i izložen je prodaji te je potrebno agresivnim nuđenjem i bučnim izvikivanjem skrenuti pažnju kupaca, pobuditi njihov interes i ubediti u korisnost kupovine. Prodavac ne računa na dugoročne odnose sa kupcem i ponovljene kupovine. Otuda su efekti reklame kratkoročni, zapravo jednokratni. Zato se u reklamiranju može praktično nuditi i ono što proizvod ne poseduje, jer se karakteristike proizvoda otkrivaju tek u procesu korišćenja, kada je već kasno za reagovanje. U daljem toku privrednog razvoja kada su se formirala preduzeća koja su morala računati sa dugoročnim efektima svojih aktivnosti i pred reklamom su se postavili novi zadaci.

Iako je prodaja i dalje važan cilj na njemu se ne može i ne sme insistirati po svaku cenu, posto preduzeće mora razvijati dugoročne odnose sa kupcima. U tom smislu neophodno je komuniciranje usmeriti na široko tržište, na potencijalne i postojeće kupce. Pri tome više nije moguće koristiti samo direktno komuniciranje, već sve više raznovrsne oblike masovnog komuniciranja. Osnov za takvo komuniciranje nude masovni mediji, koji postavljaju i određene standarde o tome šta i kako se može ponuditi kupcima u formi oglasa.¹ Porsche je 24 marta 2011 godine lansirao novu reklamnu kampanju, u cilju da promeni Američku percepciju viđenja njihovih automobila kao isključivo egzotičnih i kao „igračaka za vikend“ pokazujući da njihova kola mogu biti korišćena i kao svakodnevno prevozno sredstvo. Kampanja nazvana „Projekat za magičnu svakodnevnicu“ je kreacija agencije Cramer-Krasselt\Chicago. Njen cilj je da putem interneta, Tv oglasa, časopisa, novina, direktnom poštom i bioskopskom reklamom, naglasi različite dimenzije Porsche-a 911, kao i svoja druga sportska vozila kroz objektiv svakodnevnog življenja. Takodje je

¹ [Vračar](#), D. (2010) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd

osnovan i forum na kome korisnici dele svoja svakodnevna iskustva i događaje.²

Propaganda, kao poslovna aktivnost, uključuje mnoštvo učesnika i elemenata što je čini složenom i komplikovanom. Nekim učesnicima, propaganda je samo sredstvo za realizovanje postavljenog cilja kao što je slučaj s oglašivačima. Drugima, ona predstavlja osnovnu aktivnost na kojoj zasnivaju svoju poslovnu aktivnost i budućnost kao privrednog subjekta. Tu su i potencijalni kupci i potrošači kojima je propagandna poruka namenjena, te od njihovih reakcija na propagandnu poruku zavisi i uspesnost propagande kao aktivnosti a i uspešnost ostvarenja cilja oglašivača. Dok su prva 2 učesnika aktivno faktori propagande, dotle su kupci, odnosno potrošači, u poziciji subjekta na koga se deluje, u pasivnoj poziciji. Međutim, propagandom se nastoji da se oni aktiviraju a to može biti pozitivan odgovor na poruku tj. kupovina, može biti indiferentnost ali i negativna reakcija jer ne prihvataju takav način komuniciranja. U mnogim zemljama, potrošači se pozivaju da daju primedbe na određeni oglas, ako ih u necemu vređa, odgovorajućoj instituciji koji je zakonodavac oformio i koja se brine o standardima u propagandi. Tu spadaju i udruženja potrošača koja su u nekoj formi manje-više aktivna u skoro svim zemljama. Postoje i državne institucije koje snagom zakona rade na zaštiti interesa potrošača i koje su sve aktivnije. Glavni akteri propagande uzeti zajedno (oglasivači, agencije i mediji tj. njihove profesionalne asocijacije) čine veoma kompleksnu i dinamičnu aktivnost koja bitno karakterise zemlje tržišnog sistema privredjivanja.

Ova aktivnost po svom obimu čini značajnu privrednu granu čija je delatnost proizvodnja i distribucija informacija. Sve češće je u opticaju naziv za tu aktivnost-industrija propagande. Glavni akteri su oglašivači koji investiraju u propagandu više od milijarde dolara, agencije za propagandu koje zapošljavaju nekoliko hiljada stručnjaka, zatim velike informativne organizacije stampe, radija i televizije. Sa stanovišta broja učesnika u organizovanju i finansiranju propagandne aktivnosti, propagandu možemo podeliti na individualnu i zajedničku, odnosno kolektivnu propagandu. Individualnu propagandu vodi pojedinacno sam oglašivač. On je organizuje i sam finansira. Kolektivnu ili zajedničku propagandu imamo kada propagandu aktivnost vodi veći broj aktera ili svi oni koji su zainteresovani za uspešnost propagande aktivnosti, odnosno svi koji će realizovati efekte propagande. To je posebno potrebno u situaciji kada se radi o propagiranju novog načina zadovoljenja neke potrebe (kada je reč o novom proizvodu koji se u ovakvoj ili onakvoj formi pojavljuje kod većeg broja konkurenata) ili kad je efekte propagande teško ako ne i nemoguće, razdvojiti i usmeriti na konkretnog oglašivača.

Prema objektu na koga je propaganda usmerena, ona može biti usmerena na trgovinu (velikoprodaju i maloprodaju) na kupca i potrošača. Propagandu koja je usmerena na trgovinu vodi proizvođač koji zeli da posrednike obavesti o proizvodu, o njihovim karakteristikama i da ih ubedi u korisnost da se njegov proizvod a ne konkurentski nađe na prodajnom mestu kojom raspolaze trgovina. U ovom slučaju proizvođač ocenjuje da je za uspešnu prodaju proizvoda bitan njegov tretman od strane trgovine a ne stav potrošača.

² <http://www.wemotor.com>

Ovakva uloga propagande proizilazi iz strateškog opredeljenja proizvođača za takozvanu strategiju guranja proizvoda kroz kanale prodaje prema potrošačima-puš strategy (push strategy). Propagandu usmerenu na krajnjeg kupca i potrošača može da vodi proizvođač sam, zajedno sa trgovinom kao posrednikom a može i sam posrednik.

Ova uloga propagande je rezultat opredeljenja proizvođača za strategiju privlačenja kupca prema proizvodu-pul strategy (pull strategy). Cilj ove propagande je da se aktivira potencijalni potrošač, da se kod njega razviju želja i potreba za konkurentnim proizvodom ili uslugom te da se on dovede na prodajno mesto gde će moći da obavi kupovinu. Poslednjih godina razvija se tzv. upoređujuća propaganda-comparison advertising (comparison advertising). Nije, zapravo, rec o novoj propagandi već o načinu prezentiranja karakteristika proizvoda koji se propagira. Naime, oduvek je u propagandnoj praksi važno pravilo da se kod propagiranja sopstvenih proizvoda ne smeju dovesti u pitanje kvalitet i karakteristike konkurentskog proizvoda.

Ukoliko bi se to desilo, tretirano je kao vid nelojalne konkurencije. Međutim, poslednjih godina neki proizvođači, npr proizvođači automobila, propagiraju sopstveni proizvod upoređujući njegove karakteristike s istim ili sličnim karakteristikama konkurentskih proizvoda. U krajnjem slučaju, svaka propaganda na neki način je upoređujuća jer insistira na prisutnosti nekih karakteristika proizvoda koje bi mogle da budu jak motiv za odluku o kupovini, ali ne istice te karakteristike (prelazi preko njih) kod proizvoda koji su direktno ili indirektno konkurenti propagiranom proizvodu. Fabrika automobila u propagandnoj poruci iznosi karakteristike svog automobila i naporedo daje vrednosti istih karakteristika automobila jedne ili većeg broja automobila konkurentskih firmi. Prema autorima jedne studije o problemima upoređujuće propagande, u SAD je preko 20% oglasa u medijima upoređujućeg karaktera.

U nekim zemljama taj vid propagande je zabranjen zakonom: Negde je isključuju interna pravila pojedinih medija ili kodkese propagande, ali njeno se korišćenje širi. Nasi zakoni ne dozvoljavaju ovaj oblik propagande. Porastom primene komparativne propagande raste i broj sporova među učesnicima u poslovima propagande. Prema specifičnim karakteristikama pojedinim sredstava za plasman propagandnim poruka (tzv sredstva propagande) posebno se izdvajaju novinska, radio i televizijska propaganda. Iako je rec o tehničkim karakteristikama tzv. medija propagande preko kojih se vrši distribucija propagandnih poruka do potrošača, ipak je njihova diferenciranost takva da se ne može oblikovati univerzalna propaganda poruka koja će se moći alternativno, istovremeno plasirati i preko novina i časopisa; Plasman propagandnih poruka ima svoje karakteristike o kojima se mora videti računa u procesu stvaranja poruke.

Zato mora da se zna da li će se propagandna akcija voditi preko novina, časopisa, radija ili televizije, ili preko ostalih oblika i načina masovnog komuniciranja da bi se propagandna poruka, po svom sadržaju i po elementima pomoću kojih se deluje na potrošača, prilagodila specifičnim karakteristikama sredstava preko kojih će se plasirati do onih kojima je namenjena. Te razlike u propagandnim karakteristikama pojedinim sredstava masovnog komuniciranja koja se koriste za plasman propagandnih poruka takve su da su dovele do specijalizacije kadrova koji rade na plasmanu propagandnih poruka putem novina, radija i

televizije.³

Propaganda predstavlja jedan od najsuptilnijih i najdelotvornijih oblika promocije u Porsche SCG. Značaj propagande u oblasti edukativnih usluga treba posmatrati pre svega sa tržišnog stanovišta, tj. sa stanovišta borbe velikog broja preduzeća na strani tražnje tržišta, u cilju pridobijanja potrošača.

Poslovna propaganda predstavlja način promocije gde Porsche SCG finansira prezentiranje postojećim i potencijalnim kupcima - putem sredstava informisanja - informacije o sebi i svojim uslugama. Kao oblik posrednog komuniciranja ona ima za cilj da stimuliše tražnju za uslugama preduzeća, pa je zbog toga orijentisana na tražnju i na imidž.

U orijentaciji na tražnju poslovna propaganda ima za cilj *informisanje* kupaca (o postojećim ili novim uslugama kao i njihovim karakteristikama sa ciljem proširenja tržišta novim tržišnim segmentima i geografskim područjima), *ubedjivanje* (stvaranje preferencijalnih marki i lojalnosti marki, povećanje obima prodaje i sl.) i *podsećanje* (kako bi se delovalo na stabilnost prodaje i jačanje odanosti marki).⁴

Glavne odluke u uslužnim preduzećima, kad su u pitanju marketinški odnosi s javnošću su: utvrđivanje ciljeva marketinga, izbor poruka i prenosnika, implementacija plana marketinga za odnose sa javnošću, vrednovanje rezultata marketinga za odnose sa javnošću.⁵

Utvrđivanje ciljeva marketing odnosa s javnošću. Marketing odnos s javnošću može doprineti sledećim ciljevima:⁶

- *stvaranju svesti*: plasiranje priče u medij kako bi se privukla pažnja na usluge, osobe, organizaciju, ideje,
- *stvaranju kredibiliteta*: doprinos povećanju kredibiliteta pojavljivanjem neke poruke u određenom novinskom članku,
- *stimulisanju prodajnih snaga i posredničkih (distributivnih) kanala*: Priče koje se odnose, na primer, na uslugu pre njihovog lansiranja mogu pomoći menadžerima prodaje da ih lakše prodaju
- *obuzdavanju troškova promocije*: Troškovi odnosa s javnošću su manji od troškova propagande. Kad je budžet za promociju preduzeća skroman, to je veća mogućnost da se odnosi s javnošću počnu intenzivnije koristiti.

Izbor poruka i prenosnika za odnose s javnošću. Posle utvrđivanja ciljeva menadžment Porsche SCG identifikuje ili razvija interesantne priče koje će za temu imati proizvod-uslugu.⁷

³ [Vračar](#), D. (2010) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd

⁴ Rakita B. (1998) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd

⁵ Jobber, D. i Fahy, J. (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd: Data status

⁶ www.porschescg.rs

⁷ Milisavljević M. (2003) *Marketing*, Beograd: Savremena administracija

Implementacija plana marketinga za odnose s javnošću. Eksperti za odnose s javnošću smatraju da su bivši novinari poznavaoци mnogih urednika medija, pa zato znaju šta ovi žele.⁸

Vrednovanje rezultata. Odrediti tačan doprinos odnosa s javnošću prodaji i profitu je veoma teško jer se odnosi s javnošću koriste zajedno sa drugim promocijskim sredstvima. Najbolje merilo odnosa s javnošću je uticaj na prodaju i profit.⁹

U svakodnevnom poslovanju, uslužna preduzeća preduzimaju mnoge aktivnosti koje imaju za cilj da poboljšaju, odnosno unaprede odvijanje procesa prodaje. Krajnji rezultat unapređivanja prodaje proističe iz ubrzanja toka prodaje i povećanih kupovina usluga koje preduzeće pruža.

Ciljevi unapređenja prodaje (promocija prodaje, unapređenja promocije) određeni su okvirom dugoročnih marketinških i komunikacionih ciljeva preduzeća. Ciljevi unapređenja prodaje mogli bi uključiti:¹⁰

- podsticanje probanja novih ili postojećih usluga,
- podsticanje rada prodajnog osoblja,
- povećanje frekvencije narudžbi ili veličine pojedinih narudžbi,
- umanjivanje sezonskih odstupanja,
- pariranje konkurentskim promocijama.

Unapređenje prodaje se u Porsche SCG odvija u četiri smera:¹¹

- *Podsticaji za kupovinu usmereni prema kanalima distribucije* (prodaje) putem popusta, bonifikacija na količine i visinu prodaje (, uopšteno nazvanim unapređenje trgovine,
- *Podsticaji potrošačima* da kupe određenu uslugu u određenom vremenu (besplatni uzorci, probne vožnje, odloženo plaćanje, sniženje cena, demonstracije i dr.), uopšteno nazvani unapređenje potrošača,
- *Ostale aktivnosti sa prodajnim punktovima* (školama, preduzećima, prometnim mestima i sl.) u cilju što boljeg isticanja usluga (izlaganje, označavanje cena, natpisi i sl.), poznato kao izlaganje.
- *Promocije prodajnih snaga* gde spadaju provizije, specijalni popusti, prodajna takmičenja i sl. (usmereno na sopstveno prodajno osoblje).

Kao što se vidi, kod unapređenja prodaje je naglasak na kratkoročnosti, odnosno radi se o taktičkom instrumentu konkurentske borbe koji najčešće kratkoročno može doprineti ciljevima promocijske politike uslužnih preduzeća. Unapređenje prodaje se koristi kad je preduzeće izloženo uticajima sezonske tražnje.

⁸ [Vračar](#), D. (2010) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd

⁹ Jobber, D. i Fahy, J. (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd: Data status

¹⁰ [Vračar](#), D. (2010) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd

¹¹ www.porschescg.rs

Lična prodaja obuhvata ubeđivanje potrošača da poruče proizvod ili uslugu u situaciji prodaje licem u lice. Priroda edukativnih usluga naglašava napore lične prodaje kao dela marketinškog komunikacionog procesa. Za poslove lične prodaje obično su zaduženi menadžeri prodaje Porsche SCG.

Lična prodaja može biti jedan od najefikasnijih marketinških promotivnih oblika korišćenih u poslovnim operacijama gde su prodajni ciljevi identifikovani kod:¹²

- Direktne prodaje od strane osoblja Porsche SCG,
- Indirektne prodaje od strane osoblja Porsche SCG koje nije zaduženo zvanično za poslove prodaje jer im je jedino zajednički kontakt sa potrošačima, ali mogu kroz te kontakte sugerisati potrošačima šta da kupe,
- Prodaje od strane menadžmentske jedinice ili šefa odeljenja, koja može imati kratkoročni ili dugoročni karakter,
- Prodaje od strane specijalizovanog prodajnog tima sa dugoročnim prodajnim ciljevima uz pomoć prefinjenih sredstava ocenjivanja njihovog relativnog uspeha u dostizanju ciljeva.

Porsche SCG koristi različita sredstva kako bi stimulisao svoje osoblje da šire gledaju na posao koji obavljaju i u tu svrhu koriste:¹³

- prodajni trening,
- stimulativnu šemu sa bonusima koja predstavlja najefikasniji način ohrabrivanja osoblja da vrše prodaju, uključujući podsticaje u obimu od procenta prodaje do nagradne skale
- prodajnu promociju - uključivši i šeme sa vaučerima i slične mogućnosti koje stoje na raspolaganju kao kratkoročne metode za povećanje prodaje tokom perioda van "špica" poslovanja.

Kod lične prodaje je od velike važnosti, kao što se vidi veština neverbalnog komuniciranja (gestikuliranje, pokreti očiju, kvalitet glasa, oblačenje, način ispoljavanja neverbalne emocije kao što je ljutnja, nezadovoljstvo, strah, sreća, tuga, iznenađenje i dr.) kao i veština verbalnog multikulturalnog komuniciranja (jezik).

Kao peti oblik promocije, direktni marketing predstavlja interaktivan sistem marketinga koji koristi jedan ili više medija poslovne propagande kako bi se uticalo na merljivo reagovanje i/ili transakcije na bilo kojoj lokaciji. Direktni marketing ima zadatak da privuče i održava potrošače kontaktirajući ih bez posrednika. Cilj je ostvarenje direktnog reagovanja u formi:¹⁴

- kupovina putem telefona ili pošte,
- zahteva za katalogom ili literaturom o usluzi
- saglasnost da se poseti lokacija, događaj, sajam ili izložba,

¹² Milisavljević M. (1999) *Marketing*, Beograd: Ekonomski fakultet

¹³ Veljković, S. (2006) *Marketing usluga*, Beograd: Ekonomski fakultet

¹⁴ www.porschescg.rs

- učešće u nekoj formi akcije,
- zahtev za demonstracijom usluge i
- zahtev za posetom preduzeću.

Direktni marketing se koristi ekstenzivno od strane direktnih prodavaca. Glavni metod je direktna pošta. Osnovno je da direktno obraćanje putem pošte bude korektno upućeno i da je materijal koji je poslat tako napravljen da podstiče primaoca da ga otvori, bilo otvaranjem koverta, bilo klikom miša.

4. Marketing kao faktor konkurentnosti

4.1 Uvod

„Suštinu konkurencije predstavljaju struktura i razvoj industrije, kao i način na koji kompanije stiču i održavaju konkurentsku prednost“¹⁵

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 preduzeće ostvari održivu konkurentnu prednost. Michael Porter¹⁶ identifikuje dva osnovna tipa konkurentne prednosti:

- prednost cene i
- prednost razlikovanja u odnosu na konkurente.

Cenovnu konkurentsku prednost kompanija ostvaruje kada je sposobna da pruži iste prednosti kupcima kao i njena konkurencija, ali po nižoj ceni. Ako je sposobna da ponudi prednosti kupcima koje prevazilaze prednosti konkurentnih proizvoda (funkcionalnost, pouzdanost, održavanje u garantnom roku i nakon isporuke, bolji dizajn), onda je to prednost razlikovanja. Prednosti cene i razlikovanja u odnosu na konkurente donose prednosti pozicioniranja i definišu kompaniju kao predvodnika, ili u jednom, ili drugom segmentu. 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 takođe doprinose sposobnosti

¹⁵ Porter, M. E. (2008): *O konkurenciji*, FEFA, Beograd, str. 2.

¹⁶ Porter, M. E. (2007): *Konkurentna prednost. Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asse, Novi Sad, str. 5-16.

razlikovanja. Centralno mesto i najvažniju ulogu (izuzimajući nestabilnosti i pojave kriznog poslovanja koji dolaze izvan preduzeća) imaju procesi u preduzeću. Razumevanje menadžmenta za mogućnosti postizanja pomoću procesa, organizovanje i upravljanje procesima je od ključnog značaja za konkurentnost preduzeća na tržištu.

Da bi pripremila efektivnu marketing strategiju, kompanija mora da prouči konkurente, kao i aktuelne i potencijalne kupce. Eksterna analiza ima za cilj odgovor na pitanje, kakav je izbor preduzeću na raspolaganju, šta preduzeće može da izabere da radi, dok interna analiza pomaže da se odgovori na pitanje kakve su mu sposobnosti i šanse, tj. šta može da radi.

Kompanije moraju da identifikuju strategije, ciljeve, snage i slabosti konkurenata. Najbliži konkurenti kompanije su oni koji pokušavaju da zadovolje iste kupce i potrebe i koji imaju sličnu ponudu. Kompanija takođe treba da obrati pažnju na latentne konkurente, koji mogu da ponude nove ili drugačije načine zadovoljavanja istih potreba. Pored analize opšteg okruženja, mora analizirati poslovno i unutrašnje okruženje organizacije (kupce, raspoložive resurse i dobavljače, konkurente, tržište rada, sopstvenu organizaciju, procese, kulturu poslovanja, menadžerske stavove svih zaposlenih od top menadžmenta do radnih mesta na kojima se zahteva najniži stepen stručnosti i potrebnog znanja). Analiza može ukazati na mogućnosti za bolje razumevanje faktora koji presudno utiču na buduće strategije preduzeća, kao i mogućnosti boljeg korišćenja unutrašnjih rezervi.

Konkurentna prednost se nalazi u samom srcu svake uspešne marketing strategije. Ona u suštini znači da kompanija mora, ne samo da isporuči vrednost kupcu, već da to bude bolje od konkurencije. Konkurentna prednost ukazuje da način stvaranja visokog profita jeste ponuda kupcu nečeg što on želi, ali to ne može nigde na drugom mestu dobiti¹⁷.

¹⁷ Knežević R. (2006): *Marketing, Viša poslovna škola, Beograd, str. 7 i 8.*

4.2 KONKURENTNOST

Postoji makro i mikro konkurentnost. Makro konkurentnost je konkurentnost privrede na nivou cele države, a mikro konkurentnost je konkurentnost na nivou preduzeća.¹⁸ „Makro konkurentnost je sposobnost zemlje da nacionalne resurse specijalizuje u pravcu rasta realnog dohotka i standarda stanovništva, te pozitivnog salda tekućeg platnog bilansa, sve na bazi transparentne i efikasne makroekonomske politike. Mikro konkurentnost je sposobnost određene kompanije da učestvuje i pobeđuje u svetskoj ponudi konkretnog proizvoda (usluge)“.¹⁹

Makro konkurentnost se zasniva na globalnoj efikasnosti nacionalne privrede, fleksibilnosti proizvodnje, načinu upotrebe tehnologije i investicija, produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti proizvodnje (koliko se uspešno koriste rad, kapital i znanje). Mikro konkurentnost zasniva se na sposobnosti preduzeća da pobedi ponudom na određenom međunarodnom tržištu, savladavajući svu važeću konkurenciju. U teoriji spoljne trgovine sve više se koristi termin integralna konkurentnost gde borbu na svetskom tržištu vode uspešna preduzeća i njihove banke, a pomaže im njihova efikasno organizovana država. Pored cena, u teoriji i praksi konkurentnosti uvodi se niz tzv. necenovnih faktora konkurentnosti kao što su kvalitet, asortiman, preferencije potrošača, način plaćanja i kreditiranja, rokovi isporuka, servisiranje, mogućnost kontra kupovine od strane isporučilaca i uopšte pomoć razvoju zemlje kupca, kao i savremeni marketing i menadžment. „Recept konkurentnosti je povećanje kvaliteta proizvoda prilagođenog svetskim standardima, produktivnosti i ekonomičnosti, istupanje organizacije na tržištu, marketing i znanje kao faktor uspeha.“²⁰

Na međunarodnim tržištima vrši se trajno odmeravanje konkurentskih snaga proizvođača iz raznih zemalja, koji nastoje da, pod povoljnim uslovima, nude robu, kako bi osvojili preferencije stranih kupaca i nadvladali svu stranu konkurenciju. Konkurentnost zavisi od vlastitih prednosti i konkurentskih slabosti drugih ponuđača. Najnapredniji proizvođači

¹⁸ Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.202

¹⁹ Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.202-203

²⁰ Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.203

imaju veće mogućnosti razmene robe na spoljnim tržištima i uspevaju, svojom ukupnom sposonošću da diktiraju cene na tim tržištima, opredeljuju druge uslove kupoprodaje i pridobijaju najveći deo svetskih kupaca za svoje proizvode.

Profesor Unković²¹ faktore koji neposredno utiču na konkurentnost određenog proizvoda i konkretnih proizvođača deli u tri kategorije:

- faktori na strani ponude
- faktori na strani tražnje
- faktori koji dovode do spajanja ili odbijanja ponude i tražnje (uslovi kupoprodaje)

Kod formiranja izvozne ponude, najvažnije je da se njena struktura popuni konkurentskim proizvodima koji imaju atraktivnu marku i tražnju na svetskom tržištu. Ponuda, ma koliko bila povoljna, nije u ravnotežnoj situaciji ukoliko ne predstavlja integralni deo sa tražnjom. Zbog toga je, pored privrednih kretanja u zemlji, neophodno pratiti i privredna kretanja u svetu, ponašanja i želje stranih kupaca i ukupnu morfologiju stranih tržišta. Od tražnje se mora poći čak i pre proizvodnje ukoliko se želi uspešno poslovati. Najznačajniji faktori koji dovode do spajanja ili odbijanja ponude i tražnje u spoljnoj trgovini (faktori konkurentnosti u užem smislu) su:

- ✓ Kvalitet i tehnološka svojstva proizvoda (usluge i sl.);
- ✓ Cena, korigovana instrumentima spoljnotrgovinske politike u zemlji izvoznici i zemlji uvoznici;
- ✓ Način plaćanja;
- ✓ Rokovi isporuke i način održavanja;
- ✓ Organizacija istupanja na strana tržišta i marketing;
- ✓ Razvojno osposobljavanje privrede zemlje kupca;
- ✓ Ostali faktori konkurentnosti;

„Kvalitet je skup fizičkih, konstrukcionih, estetskih i drugih svojstava proizvoda, kao i odgovarajućeg načina pakovanja, obeležavanja i servisiranja proizvoda. Kvalitet se

²¹ Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.204-215.

ocenjuje kroz sertifikaciju, akreditaciju i ocenjivanje usaglašenosti sa odgovarajućim standardima, nacionalnim, evropskim ili svetskim“. ²²

Da bi se dostigla konkurentnost cena (a presudne su bruto cene koje plaća strani kupac), mora se ući u kompletnu strukturu cena i analizirati: amortizacija, plate, materijalni troškovi, izdaci za opštu i zajedničku potrošnju, devizni kurs, troškove transporta, uvozne dazbine isl. Ne treba zaboraviti da je za kupca relevantna bruto cena koju on plaća (cena u mestu potrošnje).

Ako je valuta neke zemlje konvertabilna lakše se upoređuju cene sa različitih tržišta i uspostavljaju jedinstveni standardi u oceni konkurentnosti pojedinih izvoznih proizvoda na spoljnom, regionalnom i svetskom tržištu.

Onaj ko na određenom tržištu prokocka dato poverenje u pogledu rokova isporuke, servisiranja i raspoloživih rezervnih delova izgubiće dalje šanse na tom tržištu, bez obzira na druge faktore konkurentnosti.

Svaka zemlja je zainteresovana da se razvija. Njena spoljna trgovina uvek gravitira prijateljskim zemljama, koje prihvataju i potpomažu njen razvoj, umesto večnog zaostajanja i podređenosti.

Radi uspešnosti i konkurentnosti izvoza neophodan je pravilan izbor kanala prodaje (licitacije, berze, tenderi, aukcije, sajmovi, elektronska trgovina i sl). Jaka, kvalitetna i istinita (objektivna) propaganda uvek je saveznik dobre konkurentnosti.

Moderno tržište ne osvaja se samo kvalitetom i cenom. „Bez marketinga svi drugi faktori konkurentnosti su mrtvi i nijedan ne može doći do izražaja“²³. Posebno je važan udružen i usklađen nastup svih subjekata određene zemlje na stranom tržištu, uspostavljanje efikasne spoljnotrgovinske mreže u inostranstvu i iznalaženje kanala unosne prodaje domaće robe. U organizovanju ogranzovanosti za nastup prema inostranstvu moraju se uključiti banke, organizacije osiguranja i država, pošto se u spoljnoj trgovini ne takmiče samo kompanije, nego im pomažu banke i države.

²² Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.209.*

²³ Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.218.*

4.3 TEORIJE KONKURENTNOSTI

Teorije konkurentnosti delimo na klasične i savremene²⁴.

4.4. Klasična teorija

„Klasična teorija zasniva se na nemobilnosti faktora proizvodnje između zemalja, konstantnim prinosima od faktora proizvodnje i nepostojanju eksterne ekonomije.“²⁵

a) Teorija apsolutnih vrednosti Adama Smita.

Po ovoj teoriji iz inostranstva treba uvoziti robu koja je jeftinija od domaće robe, pri tom najjeftinija na svetu, a izvoziti robu koja se proizvodi uz najniže troškove na svetu, i to tamo gde će se postići njena najviša cena.

Najveći nedostatak Smitove teorije jeste oslanjanje spoljne trgovine samo na apsolutne prednosti, zbog čega ona lako postaje statična. Sa druge strane, teško je zadovoljiti ogromne ljudske potrebe sveta samo po principima najvećih prednosti.

b) Teorija komparativnih prednosti Davida Rikarda

Rikardo je smatrao da svaka zemlja treba da se bavi nekom proizvodnjom i da učestvuje u međunarodnoj razmeni, ako ne na principima apsolutnih onda na principima relativnih prednosti. Država ne mora svaki proizvod da proizvodi apsolutno jeftinije, već su važni i uporedni odnosi dve ili više zemalja, gde jedna zemlja, koja apsolutno jeftinije proizvodi sve proizvode, za sebe treba da zadrži one proizvode na koje u relativnim odnosima najviše dobija, a da drugim zemljama ustupi proizvode na kojima će ona relativno najmanje izgubiti.

c) Teorija recipročne tražnje Dzona Stjuarta Mila

Za razliku od Smita i Rikarda koji su se koncentrisali na prirodne faktore i to samo one na strani ponude, Mil je prvi ukazao na značaj tražnje u objašnjavanju spoljne trgovine.

Suština Milove teorije svodi se na sledeće:

²⁴ Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.191-220.*

²⁵ Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.191.*

- tražnja je, po svojoj prirodi, ponuda nekog drugog u jednakoj vrednosti;
- ponuda pokazuje iznos koji je neka zemlja spremna da ponudi za određenu cenu, odnosno količinu uvoza;
- cene se formiraju u zavisnosti od ponude i potražnje (odnosno od količine zlata i srebra u optičaju);
- međunarodna ravnoteža se uspostavlja u tački u kojoj se seku domaća ponuda i stalna tražnja, a ta tačka predstavlja Milov *zakon recipročne tražnje*;
- elastičnost ponude meri se stepenom reakcije količine ponuđenih proizvoda na promene cena; visoke elastičnosti su poželjne, dok niske elastičnosti donose nevolje;
- manje razvijene zemlje imaju niske elastičnosti jer izvoze sirovine, a uvoze industrijske proizvode visokog stepena prerade, dok razvijene zemlje imaju visoke elastičnosti uvoza i izvoza.

d) Hekšer-Olin-Samuelov model komparativnih prednosti (neoklasična teorija međunarodne trgovine)

Određena zemlja ima komparativne prednosti u onoj robi čija proizvodnja intenzivno koristi faktore kojima ta zemlja obiluje. Drugim rečima, skuplji domaći proizvodi zamenjuju se jeftinijim uvoznim dok se domaći proizvodi skuplje prodaju na svetskom nego na domaćem tržištu.

4.5. Savremena teorija

„Savremena teorija je tražila odgovore na pitanja- šta se dešava sa standardnom teorijom spoljne trgovine u uslovima kada su (ne samo proizvodi) faktori proizvodnje između zemalja mobilni, kada proizvodnja nije homogena (nego je deljiva) prinosi od faktora proizvodnje nisu konstantni i kada pored interne, postoji i eksterna ekonomija.“²⁶ Savremeni teoretičari uvodili su nove faktore od kojih zavise komparativne prednosti (tehnološki razvoj, uvođenje savremenog marketinga i menadžmenta kao sastavnih delova tehnološkog progressa).

²⁶ Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.199.

Postoji visok stepen saglasnosti ekonomista koji se bave međunarodnom trgovinom, da je profesor Harvardske poslovne škole Michael Porter dao najznačajniji doprinos teoriji međunarodne konkurentnosti preduzeća i konkurentnih sektora.²⁷ Za Portera nije važno koji se proizvodi proizvode, već kako se proizvode.

5. FAKTORI KONKURENTNOSTI

Porter^{28,29} smatra da tradicionalna teorijska objašnjenja spoljne trgovine pojedinih zemalja više nisu adekvatna jer je došlo do velikih promena u prirodi međunarodne konkurencije. Danas postoje brojne transnacionalne kompanije koje nisu samo klasični izvoznici već preko svojih filijala širom sveta postaju dominantni akteri u međunarodnoj trgovini niza proizvoda i sektora. Osim toga, postojeće teorije međunarodne trgovine ne mogu da objasne zašto su firme iz pojedinih zemalja sposobnije da uspešnije konkurišu na svetskom tržištu bilo preko klasičnog izvoza bilo preko svojih filijala lociranih u inostranstvu. Ovaj autor smatra da je pogrešno govoriti o konkurentnosti zemlje u celini i da u fokusu analize moraju biti konkretni sektori i njihovi užji segmenti, a ne privreda u celini. Samo na taj način možemo objasniti zašto kompanija locirana u jednoj zemlji ima konkurentsku prednost u odnosu na druge domaće i strane firme. Ne zanemarujući značaj faktora proizvodnje, Porter je formulisao teoriju konkurentskih prednosti u koju je uključio tri nova faktora konkurentnosti:

- faktori proizvodnje
- uslovi tražnje
- nivo razvijenosti povezanih i pratećih industrija (sektora)
- strategija, struktura i rivalitet firmi

Ova četiri faktora on naziva „dijamantom nacionalnih prednosti“.

Faktori proizvodnje se dele na osnovne (klimatski uslovi, prirodni resursi, lokacija, resursi u nekvalifikovanoj i polukvalifikovanoj radnoj snazi) i unapređene, odnosno faktore višeg

²⁷ Kovačević, M. (2002): *Međunarodna trgovina, Ekonomski fakultet, Beograd, str.245.*

²⁸ Kovačević, M. (2002): *Međunarodna trgovina, Ekonomski fakultet, Beograd, str.245-251.*

²⁹ Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.198-202.*

reda (visoko obrazovana radna snaga, moderni komunikacioni sistemi, istraživački instituti). Faktori višeg rada su značajniji za sticanje, održavanje i povećanje konkurentne prednosti. Sama raspoloživost faktorima nije dovoljna već je bitno da se oni efikasno koriste i da se pri njihovoj eksploataciji upotrebljava najsavremenija tehnologija. Oni faktori koji nedostaju mogu se nabaviti u inostranstvu ili obezbediti preko stranih investicija. Najuspešnije su one zemlje koje stalno usavršavaju radnu snagu i koje koriste tehnološki progres (inovacije i marketing). Delimični nedostatak nekog, ali ne većine faktora proizvodnje može biti i prednost za konkurentnost konkretnog sektora ili konkretnog proizvoda jer to stimuliše kretanje inovacija i tehnologija koje će nadomestiti taj hendikep.

Uslovi tražnje su druga značajna determinanta dijamanta nacionalne prednosti i ona značajno utiče na unapređenje poslovanja i inovativnost preduzeća. Ako je domaća tražnja (kupci) sofisticirana u pogledu kvaliteta, izgleda, načina pakovanja ili načina obeležavanja proizvoda njeno zadovoljenje će podrazumevati visoke standarde i može biti odskočna daska za konkurentnost u inostranstvu. Obim i dinamika rasta domaće tražnje, takođe, naročito po osnovu efekata ekonomije obima stvaraju uslove za visoku konkurentnost i na svetskom tržištu. Saturacija tražnje na domaćem tržištu za nekim proizvodima vrši pritisak na domaće proizvođače tih proizvoda da unapređuju kvalitet i snižavaju cene i po tom osnovu povećavaju konkurentnost na svetskom tržištu. Sa druge strane, rast domaće proizvodnje može dovesti do uvođenja novih tehnologija u proizvodnju i tako stvoriti uslove za povećanje konkurentnosti.

Nivo razvijenosti povezanih i pratećih industrija je važan faktor koji utiče na konkurentnost cena. Za konkurentnost proizvoda nekog preduzeća od izuzetne je važnosti da ono ima međunarodno konkurentne isporučioce sirovina, reprodukcioni materijala, komponenti, delova, podsklopova, sklopova i opreme. Zahvaljujući takvim dobavljačima neki sektor stiče važne prednosti za postizanje visoke konkurentnosti na svetskom tržištu, stvaraju se uslovi za koordinaciju u inovacijama i razmenu informacija, a preko dobavljača afirmisanih na svetskom tržištu preduzeće može doći i do vrlo korisnih saznanja o specifičnostima stranih tržišta, što će mu omogućiti da svoju ponudu prilagodi tim specifičnostima. Ako su visoke dobavljačke cene infrastrukture, energije, saobraćaja, crnih i obojenih metala,

sirovina, komponenti, delova, opreme, zakupa, poreza, onda će cene teško biti konkurentene u inostanstvu, bez obzira na troškove rada.

Specifične strategije firme i njeni ciljevi, dalekovidost i motivisanost menadžmenta ili osnivača, veća orijentacija na strana tržišta i prilagođavanje u proizvodnji i marketingu specifičnostima tih tržišta povećava (uz ostale faktore) konkurentnost na stranom tržištu. Jaka konkurencija na domaćem tržištu predstavlja uslov za uspeh na stranom tržištu.

Postoje još dve varijable koje u slučaju nekih zemalja mogu značajno uticati na konkurentne prednosti: događaji van uticaja firme, čak i van uticaja zemlje; i politika koju vlada neke države vodi.

Dok se u prošlosti razvoj zemlje zasnivao na komparativnim prednostima, poput jeftine radne snage i prirodnih resursa, danas se osnovom za privredni razvoj smatraju napredni uslovi zasnovani na znanju i razvijenoj infrastrukturi, visokoj tehnologiji i inovacijama.

Porter se bavio i pitanjem zašto su neke grane profitabilnije od drugih, i zaključio da atraktivnost grane zavisi od 5 sila: opasnost od ulaska novih konkurenata, opasnost od alternativa, pregovaračka moć dobavljača; pregovaračka moć kupaca i rivalitet između postojećih konkurenata. Svaka od ovih pet sila sastoji se od niza elemenata koji zajedno određuju jačinu svake sile. Tako, na primer, grane koje imaju velike ulazne barijere, ili relativno nizak nivo moći kupaca/dobavljača, malu opasnost od alternativa i relativno bezazlenu konkurenciju atraktivnije su od grana koje karakterišu suprotne sile.³⁰

Ovih 5 sila nameću sledeće pretnje:

❖ Pretnja jakog rivalstva u segmentu

Ako segment obuhvata jake, brojne ili agresivne konkurente, ako je stabilan ili u opadanju, ako se dodatni kapaciteti u velikoj meri povećavaju, ako su fiksni troškovi visoki, ako su visoke izlazne barijere, ako konkurenti imaju veliki interes da ostanu u segmentu dolaziće do čestih ratova cena, propagandnih obračuna i uvođenja novih proizvoda što može voditi tome da to postane skup za nadmetanje.

❖ Pretnja od novih učesnika

³⁰ Porter, Majkl E. (2007): *Konkurentna prednost. Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asse, Novi Sad

Od visine ulaznih i izlaznih barijera variraće i privlačnost segmenta. Najprivlačniji su oni segmenti čije su ulazne barijere visoke a izlazne niske (mali broj novih kompanija može da uđe u granu, a kompanije sa slabim rezultatima mogu lako iz nje da izađu). Kada su i ulazne i izlazne barijere visoke, profitni potencijal je visok ali se kompanije suočavaju sa većim rizikom jer i one kompanije sa slabijim rezultatima nastavljaju da se bore. Kada su i ulazne i izlazne barijere niske kompanije lako mogu da uđu u neku granu i iz nje da izađu a prinosi su niski ali stabilni. Najgori slučaj je kad su ulazne barijere niske a izlazne visoke (kompanije lako mogu da udju tokom dobrih perioda ali teško izlaze tokom loših) jer dovodi do slabog iskorišćavanja kapaciteta i smanjenja zarada.

Pošto novi konkurenti povećavaju nivo konkurencije u jednoj grani, oni mogu da smanje njenu atraktivnost. Opasnost od ulaska novih konkurenata zavisi od ulaznih barijera. U glavne ulazne barijer spadaju: ekonomija obima; kapital potreban za poslovanje; troškovi zamene i očekivana odmazda.

❖ Pretnja proizvoda supstituta (alternativa)

Aktuelni ili potencijalni supstituti za proizvod čine segment neprivlačnim jer nameću ograničenje na cene i profite. Kompanija mora pomno da prati trendove cena. Ukoliko dođe do tehnološkog napretka ili se konkurencija u tim granama poveća i profiti u segmentu verovatno će opasti.

Opasnost od alternativa proizvoda zavisi od: spremnosti kupaca da prihvate alternative, relativne cene i performanse alternativa; i troškova prelaska na alternative. Opasnost od alternativnih proizvoda može se smanjiti tako što će se povećati troškovi prelaska na alternative, koji mogu biti psihološke prirode – na primer izgradnjom jake, distinktivne ličnosti brenda i održavanjem razlika u ceni koje su proporcionalne percipiranim vrednostima za kupca.

❖ Pretnja rastuće pregovarajuće moći kupaca

Pregovaračka snaga kupaca raste kada oni postanu više koncentrisani ili organizovani, kada proizvod predstavlja značajan deo troškova kupaca, kada je proizvod nediferenciran, kada su troškovi prelaska kupca na neki drugi proizvod niski, kada su

kupci cenovno osetljivi zbog niskih profita ili kada mogu da se integrišu u smeru nagore. Segment nije privlačan ako kupci poseduju jaku ili rastuću pregovaračku snagu. Kako bi se zaštitili prodavci bi trebalo da biraju kupce koji poseduju najmanju moć da pregovaraju ili da promene dobavljača.

❖ Pretnja rastuće pregovaračke moći dobavljača

Troškovi materijala i komponenata mogu da imaju veliki uticaj na profitabilnost jedne firme. Što je veća pregovaračka moć dobavljača, to su veći i troškovi.

Dobavljači koji su u prilici da povećaju cene ili da smanje količine robe koju isporučuju mogu učiniti segment neprivlačnim. Dobavljači poseduju moć kada su koncentrisani ili organizovani, kada postoji mali broj supstituta za njihovu sirovinu ili robu, kada traženi proizvod predstavlja važan input, kada su troškovi prelaska na drugog dobavljača visoki i kada dobavljači mogu da se integrišu u smeru nadole. Prodavci se mogu zaštititi tako što će koristiti višestruke izvore snabdevanja ili izgraditi odnos obostrane koristi sa dobavljačima.

Navedenih 5 kompetitivnih sila formira strukturu svake pojedinačne proizvodnje i određuje njihove dugoročne profitne potencijale.

Polazna tačka u razvoju strategije unapređenja konkurentnosti jeste potpuno razumevanje svih snaga koje oblikuju konkurentnost. Svaka kompanija za sebe zna kolika je prosečna profitabilnost njihove industrije i kako se ona menja tokom vremena.

6. MARKETING KONCEPT I MARKETING PLANIRANJE

Postoje različite koncepcije u sklopu kojih organizacije mogu sprovoditi svoje marketinške aktivnosti. Filozofija koja je danas najprihvaćenija tvrdi da recept za uspešno poslovanje neke organizacije leži u „identifikovanju potrošačevih potreba i želja a onda u pokretanju cele marketing mašinerije u smeru zadovoljenja tih potreba što efikasnije i

efektivnije od konkurencije“³¹. Ovakva, ka potrošačima orijentisana, marketing filozofija predstavlja *marketing koncept*.

Koncepcija marketinga pretpostavlja „da se ključ u postizanju organizacijskih ciljeva sastoji od veće efikasnosti od konkurencije u integrisanim marketinškim aktivnostima koje su usmerene ka određivanju i zadovoljavanju želja i potreba ciljnog tržišta.“³² Ova strategija je nastala krajem pedesetih godina dvadesetog veka, kada su neke kompanije shvatile da bi znatno lakše mogle prodavati više proizvoda kada bi proizvodile samo one proizvode za koje je već utvrđeno da bi ih potrošači kupili. Potrebe i želje potrošača postaju osnovni fokus kompanija. Ključna pretpostavka marketing koncepta je sledeća: „da bi kompanija bila uspešna, trebalo bi da odredi potrebe i želje ciljnih tržišta i isporuči željena zadovoljstva (u obliku proizvoda i/ili usluga) bolje nego konkurencija“³³. Marketing koncept se zasniva na pretpostavci da bi kompanija trebalo da proizvodi ono što može da prodaje, umesto da pokušava da prodaje ono što je proizvedeno. Strategijska sredstva koja se koriste pri primeni marketing koncepta su: segmentacija, izbor ciljnog tržišta, pozicioniranje proizvoda i marketing miks.

Segmentacija tržišta je prvi korak u razvoju uspešne marketing strategije. Segmentacija tržišta je proces podele tržišta u grupe (podtržišta, tržišne segmente) sa zajedničkim potrebama ili karakteristikama. Istraživanje ponašanja potrošača omogućava marketing ekspertima da grupišu potrošače u segmente na osnovu potreba ili karakteristika potrošača bitnih za određenu vrstu proizvoda.

Posle izbora ciljnog(ih) tržišta, marketing ekspert mora da uveri članove svakog segmenta da će njegov proizvod bolje zadovoljiti potrebe nego konkurentski proizvodi.

Pozicioniranje je razvoj posebnog imidža proizvoda ili usluge u svesti ciljnih potrošača, imidža koji će diferencirati ponudu kompanije u odnosu na konkurente i preneti potrošačima poruku da će određeni proizvod ili usluga bolje zadovoljavati njihove potrebe nego konkurentske marke.

Izabrana strategija pozicioniranja marketing miksa (kao celine) primenjuje se kod svih instrumenata. Marketing miks se sastoji od četiri elementa (instrumenta): 1. proizvod ili

³¹ Lantos, G. P. (2010), *Consumer Behavior in Action: Real-Life Applications for Marketing Managers*, M. E. Sharpe, str. 13

³² Kotler, F. (2001), *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primena i kontrola*, Mate, Zagreb, str. 19

³³ Rakić, B. Rakić, M. (2007), *Ponašanje potrošača*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 2007

usluga (tj. karakteristike, dizajn, marka, pakovanje, postkupovne koristi kao što su garancije i vraćanje proizvoda), 2. cena (nivoi cena, uključujući popuste i načine plaćanja), 3. mesto – distribucija (distribuiranje proizvoda ili usluga putem određenog prodavca i/ili online) i 4. integrisane marketing komunikacije – promocija (oglašavanje, podsticanje prodaje, odnosi sa javnošću i lična prodaja, kreirani da izgrade svesnost i tražnju za proizvodima i/ili uslugama kompanije).

Proces na osnovu koga kompanije analiziraju okruženje i svoje sposobnosti, odlučuju o toku marketing akcija i primenjuju te odluke, naziva se *marketing planiranje*. Marketing planovi moraju da imaju strateški element, odnosno moraju da odrede smer u kom će se kompanija kretati na duže staze. U različite faze procesa marketing planiranja spadaju razvoj ili prilagođavanje poslovne misije, sprovođenje SWOT analize, postavljanje marketing ciljeva, odlučivanje o ključnoj strategiji, donošenje odluka o marketing miksu, i organizacija, implementacija i kontrola marketing aktivnosti.³⁴

Brojne koristi proizilaze iz pažljivog planiranja, između ostalog doslednost, nadgledanje promena, adaptacija organizacije, stimulisanje postignuća, raspodela resursa i konkurentska prednost. Marketing planiranje je težak posao usled poslovne politike, propuštenih šansi koje se vide kao posledica planiranja, pritisaka da se ostvare kratkoročni rezultati, dostupnosti neophodnih informacija i kulturnih pitanja. Postoje četiri generičke konkurentske strategije koje firme imaju na raspolaganju³⁵: vođstvo u troškovima; diferenciranje, fokusirano vođstvo u troškovima i fokusirano diferenciranje. Potrebno je identifikovati, razviti i iskoristiti ključne resurse u okviru organizacije da bi se ostvarila konkurentska prednost na tržištu.

³⁴ Jobber, D. & J. Fahy (2006): *Osnovi marketinga, Data status, Beograd, str.339-360.*

³⁵ Jobber, D. & J. Fahy (2006): *Osnovi marketinga, Data status, Beograd, str.351-353.*

6.1 KONKURENTSKE STRATEGIJE

6.2. Diferenciranje

Ova strategija podrazumeva izbor jednog ili više kriterijuma za izbor koji koriste mnogi kupci u jednoj grani. Firma se zatim pozicionira na jedinstven način, tako da ispunjava ove kriterijume. Na primer, firma može da pokuša da bude bolja (tj. nudi superioran kvalitet), brža (da brže reaguje) ili bliža (da izgradi bolje odnose sa kupcima). Cilj je da se diferenciranje izvrši na način koji omogućava povećanje cene koje je veće od troškova diferenciranja. Diferenciranje pruža kupcima razlog da preferiraju jedan proizvod u odnosu na drugi i zato ono ima presudnu važnost za strateški marketing.

6.3. Vođstvo u troškovima

Strategija vođstva u troškovima podrazumeva ostvarivanje najpovoljnije pozicije u jednoj grani u pogledu troškova. Pod uslovom da se cena koju kompanija može da naplati za svoje proizvode kreće oko proseka u datoj grani, vođstvo u troškovima trebalo bi da rezultira superiornim performansama. Lideri u proizvodima često plasiraju standardne proizvode za koje se veruje da su prihvatljivi za kupce.

6.4. Fokusrano diferenciranje

Primenjujući ovu strategiju firma teži da se diferencira u okviru jednog ili u okviru malog broja segmenata tržišta. Posebne potrebe tog segmenta znače da postoji šansa da se ponuda proizvoda diferencira u odnosu na konkurenciju koja možda ne targetira širu grupu kupaca. Firme koje prihvataju strategiju fokusiranog diferenciranja moraju da budu sigurne da se potrebe njihove ciljne grupe razlikuju od potreba šireg tržišta (u suprotnom neće postojati osnova za diferenciranje) i da postojeći konkurenti u tom segmentu imaju slabe rezultate.

6.5. Fokusirano vođstvo u troškovima

Primenom ove strategije firma teži da ostvari prednost u troškovima u okviru jednog ili u okviru malog broja segmenata ciljnog tržišta. Usredsređujući se na jedan segment, firme koje primenjuju ovu strategiju mogu da ostvare uštedu uz pomoć sredstava koja konkurenti koji targetiraju šire tržište ignorišu ili ne primećuju. U nekim primerima, konkurenti, pokušavajući da privuku šire tržište nude nepotrebne usluge jednom segmentu kupaca. Nudeći osnovni proizvod, kompanija može da stekne prednost u troškovima koja je tolika da prevazilazi sniženje cene neophodne da bi se taj proizvod prodao.

Jobber i Fahy ističu da je suština korporativnog uspeha u tome da se izabere i dosledno primenjuje jedna od generičkih strategija. Pomenuti autori napominju da „firme moraju da razumeju osnovne činioce svog uspeha i da odole iskušenju da nedoslednim potezima pomute svoju strategiju“³⁶. Fokusirane strategije podrazumevaju ograničavanje obima prodaje. Pošto ostvare dominaciju u jednom segmentu firme bi trebalo da odole iskušenju da pokušaju da uđu u druge segmente koristeći iste strategije. Strategije diferenciranja i vođstva u troškovima u većini slučajeva su nekompatibilne: diferenciranje se postiže putem viših troškova. Međutim, u određenim uslovima mogu se istovremeno ostvariti i smanjenje troškova i diferenciranje i tada premijum cena može da se naplati za proizvod čiji su troškovi proizvodnje niski.

7. KONKURENCIJA I MARKETING

„Da bi dobro osmislile i implementirale najbolju moguću strategiju pozicioniranja brenda, kompanije moraju pomno da prate svoje konkurente. Tržišta su postala previše konkurentna, tako da usredsređenost na kupca više nije dovoljna. Prilikom upravljanja svojim brendovima marketing stručnjaci bi trebalo da uzmu u obzir i njihovo pozicioniranje na tržištu“.³⁷

³⁶ Jobber, D. & J. Fahy (2006): *Osnovi marketinga*, Data status, Beograd, str.353.

³⁷ Kotler, P. & K. L. Keller (2006): *Marketing i menadžment*, Data status, Beograd, dvanaesto izdanje, str.342.

7.1. Identifikovanje konkurenata

Iako na prvi pogled ne izgleda tako, identifikovanje konkurenata za kompaniju nije lak zadatak. Osim toga, kompaniju pre mogu da ugroze novi konkurenti ili nove tehnologije nego aktuelni konkurenti. Konkurenciju možemo da posmatramo iz granskog i marketing ugla.³⁸

Granski koncept konkurencije

Grana je grupa kompanija koje nude proizvod ili klasu proizvoda koji su međusobno bliski supstituti. Grane se klasifikuju prema broju prodavaca i stepenu difenciranosti proizvoda (čist monopol, ologopol, monopolistička konkurencija i čista konkurencija); postojanja ili nepostojanja ulaznih i izlaznih barijera, kao i barijera mobilnosti, strukturi troškova, stepenu vertikalne integracije (integracije unapred); i stepenu globalizacije (globalne i lokalne grane).

Tržišni koncept konkurencije

Na osnovu ovog koncepta, konkurenti su one kompanije koje zadovoljavaju istu potrebu kupca. Tržišni koncept konkurencije otkriva skup aktuelnih i potencijalnih konkurenata. Rayport i Jaworski³⁹ predlažu profilisanje direktnih i indirektnih konkurenata kompanije pomoću mapiranja koraka kupaca pri dobijanju i korišćenju proizvoda. U centru mape su aktivnosti potrošača. Ovakva vrsta analize isiče i mogućnosti i izazove sa kojima se kompanija suočava.

7.2. Analiziranje konkurenata

Nakon što identifikuje svoje glavne konkurente, kompanija mora da razmotri njihove strategije, ciljeve, snage i slabosti.

³⁸ Kotler, P. & K. L. Keller (2006): *Marketing i menadžment, Data status, Beograd, dvanaesto izdanje, str.344-347.*

³⁹ Kotler, P. & K. L. Keller (2006): *Marketing i menadžment, Data status, Beograd, dvanaesto izdanje, str. 345*

Strategije

Strategijsku grupu čini grupa kompanija koje primenjuju istu strategiju na datom ciljnom tržištu. Važno je naglasiti dve stvari: visina ulaznih barijera razlikuje se za svaku grupu; i ukoliko kompanija uspešno uđe u grupu, članovi te grupe postaju njeni ključni konkurenti.

Ciljevi

Brojni faktori utiču na ciljeve konkurenata, među njima su veličina, istorijat, trenutni menadžment i finansijska situacija. Svaka kompanija mora da prati planove ekspanzije konkurenata.

Snage i slabosti

Opšte gledano, kompanija treba da prati tri varijable kada analizira konkurente:

1. Učešće na tržištu – učešće konkurenata na ciljnom tržištu.
2. Učešće u svesti – procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje „Navedite kompaniju koja vam prva pada na pamet kada je u pitanju data grana“.
3. Učešće u emocionalnoj privrženosti – procenat kupaca koji su naveli konkurenta kada su odgovarali na pitanje „Navedite kompaniju od koje biste želeli da kupite proizvod“.

Izbor konkurenata

Nakon što kompanija obavi analizu vrednosti iz ugla kupca i pažljivo razmotri konkurente može da usmeri napad na jednu od sledećih klasa konkurenata:

- „Jaki nasuprot slabih“ - kompanija treba da se bori ne samo sa slabim već i sa jakim konkurentima kako bi održala korak sa najboljima.
- „Bliski nasuprot udaljenih“ – kompanije teba da prepoznaju ne samo bliske već i udaljene konkurente.
- „Dobri nasuprot loših“ – kompanija treba da podržava dobre konkurente , a napada loše. Dobri konkurenti igraju po pravilima date grane dok loši konkurenti više pokušavaju da kupe učešće nego da zaista zarade.

7.3. Konkurentske strategije za tržišne lidere

Mnoge grane imaju jednu kompaniju koja je priznati tržišni lider. Ta kompanija ima najveće tržišno učešće na relevantnom tržištu proizvoda i obično je ispred drugih kompanija kada su u pitanju promene cena, uvođenje novih proizvoda, distributivna pokrivenost i intezitet promocije. Lideru su potrebne akcije na tri fronta. Prvo, kompanija mora da pronade načine da proširi ukupnu tržišnu tražnju. Drugo, kompanija mora da odbrani svoje trenutno učešće pomoću dobrih defanzivnih i ofanzivnih reakcija. Treće, kompanija može da pokuša da poveća svoje tržišno učešće čak i ako veličina tržišta ostane ista.

Širenje ukupnog tržišta

Dominantna kompanija uglavnom najviše dobija kada se proširi ukupno tržište. Tržišni lider bi trebalo da traga za novim kupcima ili većim korišćenjem od strane postojećih kupaca.

Odbrana tržišnog učešća

Kada pokušava da poveća ukupno tržište, dominantna kompanija mora kontinuirano da brani svoje trenutno poslovanje. Nekad su u pitanju domaći a nekad stranu konkurenti. Najbolje što tržišni lider može da uradi da bi odbranio svoj teren jeste stalna inovacija. „Čak i kada ne kreće u napad, tržišni lider ne sme da ostavi nijedno krilo na udaru, on mora pažljivo da razmotri koji tereni su bitni i koji treba da se brane po svaku cenu, a koji od njih mogu da se predaju. Cilj defanzivne strategije je da se smanji verovatnoća napada, da se napadi preusmere na manje osetljive oblasti i da se smanji njihov intezitet.“⁴⁰

Širenje tržišnog učešća

Tržišni lideri mogu da poboljšaju profitabilnost povećanjem svog tržišnog učešća. Međutim, treba biti oprezan kako se ne bi desilo da troškovi postizanja većeg tržišnog učešća premaše vrednost prihoda.

⁴⁰ Kotler, P. & K. L. Keller (2006): *Marketing i menadžment*, Data status, Beograd, dvanaesto izdanje, str.352.

Kompanije koje uspešno povećavaju učešće uglavnom uspevaju da nadvladaju konkurenciju na tri polja: aktivnost vezana za novi proizvod, relativni kvalitet proizvoda i marketing troškovi. Konkurentsko rivalstvo i smanjenje cena najintenzivniji su u granama u kojima postoje visoki fiksni troškovi, visoki troškovi zaliha i stagnirajuća primarna tražnja, a takve su automobilska industrija, hemijska i industrija papira.

7.4. Ostale konkurenske strategije

Mnoge kompanije koje se nalaze na drugom, trećem ili nižem mestu u grani, često se nazivaju kompanijama pratiocima ili kompanijama koje idu utrtim putem. Takve kompanije mogu da zauzmu jedan od dva stava. One mogu da napadnu lidera i ostale konkurente radi borbe za veće tržišno učešće (tržišni izazivači) ili mogu da učestvuju u igri i ne „remete“ tržište (tržišni pratioci).⁴¹

7.4.1 Tržišni izazivači

Tržišni izazivači postavljaju visoke ciljeve i podupiru svoje resurse, a za to vreme tržišni lider često obavlja poslove kao i obično. Mnogi učesnici koji izazivaju tržište su osvojili položaje ili čak izbacili lidera.

Kotler i Keller⁴² navode sledeće strategije konkurentskog napada koje tržišni izazivači mogu da koriste:

❖ Definisanje strategijskog cilja i protivnika.

Većini izazivača je cilj da povećaju tržišno učešće. Na njima je i da odaberu koga će da napadnu: tržišnog lidera (visokorizična ali i najisplativija strategija); kompanije svoje veličine koje ne posluju dobro i koje su nedovoljno finansirane; ili male lokalne ili regionalne kompanije.

❖ Izbor opšte strategije napada

Kada se jasno uspostave protivnici i ciljevi, izazivač može odabrati neke od 5 strategija napada: frontalni (napada se proizvod, propaganda, cena i distribucija

⁴¹ Kotler, P. & K. L. Keller (2006): *Marketing i menadžment, Data status, Beograd, dvanaesto izdanje, str.355-365.*

⁴² Kotler, P. & K. L. Keller (2006): *Marketing i menadžment, Data status, Beograd, dvanaesto izdanje, str.356.*

protivnika); bočni (napadaju se slabe tačke protivnika); napad opkoljavanjem (lansiranje velike ofanzive na nekoliko frontova sa ciljem da se brzom akcijom zauzme dobar deo teritorije neprijatelja); napad zaobilaznjem (neprijatelj se zaobilazi a napadaju se slabija tržišta radi povećanja baze resursa; i gerilski napad (mali i povremeni napadi sa ciljem uznemiravanja i demoralisanja neprijatelja i naposljetku obezbeđivanja stalnog uporišta).

„Bočni napad predstavlja najbolju tradiciju savremenog marketinga, prema kojoj se ističe da je svrha marketinga da otkrije potrebe i da ih zadovolji. Bočni napadi posebno su privlačni za izazivača koji raspolaže sa manje resursa u odnosu na svog protivnika i verovatnoća njihovog uspeha je veća nego kada su u pitanju frontalni napadi“.⁴³

❖ Izbor određene strategije napada

Izazivač treba da razvije određene strategije:

- *Diskontna cena.* Izazivač može da ponudi sličan proizvod po nižoj ceni. To je strategija diskonta maloprodavaca. Moraju se zadovoljiti tri uslova: izazivač mora da ubedi kupce da su proizvod i usluga slični onima koje nudi lider; kupci moraju da budu cenovno osetljivi; tržišni lider mora da odoli smanjenju svojih cena uprkos napadu konkurenata.
- *Proizvodi niže cene.* Izazivač mora da ponudi proizvod prosečnog ili nižeg kvaliteta po znatno nižoj ceni.
- *Proizvodi i usluge čija se cena formira shodno vrednosti.* Kompanije često kombinuju niske cene i visok kvalitet da bi preuzele tržišno učešće od tržišnih lidera.
- *Prestizhni proizvodi.* Tržišni izazivač može da lansira proizvod većeg kvaliteta i naplati veću cenu u odnosu na onu koju naplaćuje lider.
- *Proliferacija proizvoda.* Izazivač može da napadne lidera lansiranjem većeg asortimana proizvoda, jer na naj način kupcima nudi veći izbor.
- *Inovacija proizvoda.*
- *Poboljšanje usluge.*
- *Inovacija u distribuciji.* Izazivač može da razvije novi kanal distribucije.

⁴³ Kotler, P. & K. L. Keller (2006): *Marketing i menadžment, Data status, Beograd, dvanaesto izdanje, str.357.*

- *Smanjenje troškova proizvodnje.* Izazivač može da ostvari niže troškove proizvodnje u odnosu na svoje konkurente na osnovu efikasnije nabavke, nižih troškova radne snage i modernije opreme za proizvodnju.
- *Intenzivna propaganda.* Pojedini izazivači napadaju lidera povećavanjem troškova za propagandu i promociju. Međutim, velika ulaganja u promociju ne predstavljaju dobru strategiju ako proizvod ili reklamna poruka izazivača nije superiorna.

Uspeh izazivača zavisi od kombinacije nekoliko strategija sa ciljem poboljšanja njegove pozicije tokom vremena.

7.4.2.Strategije tržišnih pratilaca

Kompanija inovator snosi troškove razvoja novih proizvoda, pokretanja njegove distribucije, informisanja i edukovanja tržišta. Nagrada za sav taj trud i rad uglavnom je tržišno liderstvo. Međutim, neka druga kompanija može da se pojavi i kopira ili poboljša taj novi proizvod. Iako ona verovatno neće prevazići lidera, pratilac može da ostvari visoke profite jer nije imao nikakve troškove po pitanju inovacije. Zarada kompanije pratioca je manja od zarade lidera. Pošto je pratilac često glavna meta napada onih kompanija koje izazivaju tržište, on mora da održi troškove proizvodnje niskim, a kvalitet svojih proizvoda i usluga visokim. Takođe, mora da uđe na nova tržišta kada se ona pojave. Pratilac mora da definiše razvojnu putanju, ali takvu koja neće izazvati odmazdu konkurenata. Postoje 4 opšte strategije: falsifikator (kopira proizvod i pakovanje lidera i prodaju obavlja na crnom tržištu ili preko dileru koji nemaju reputaciju); kloner (imitira proizvode, ime i pakovanje lidera uz manje imitacije); imitator (kopira pojedine stvari od lidera ali održava diferenciranost u smislu pakovanja, propagande, cene koju naplaćuje ili lokacije; i adapter (uzima proizvode lidera i prilagođava ih ili poboljšava).

7.4.3. Lideri niša

Alternativa za pratioca na velikom tržištu jeste da bude lider na malom tržištu ili lider niše. Manje kompanije uglavnom izbegavaju konkurisanje velikim kompanijama, tako što ciljaju na mala tržišta na kojima velike kompanije imaju neznatan ili nikakav interes. Ciljanje niša je profitabilno jer tržišni nišer toliko dobro upoznaje ciljne kupce da njihove potrebe zadovoljava bolje od drugih kompanija koje samo povremeno obavljaju posao u toj tržišnoj niši. Zbog toga nišer može da naplati znatno veću cenu u odnosu na svoje troškove. Nišer ostvaruje visoku maržu dok masovni marketar ostvaruje visok obim.

Kompanije koje ulaze na tržište na početku bi trebalo da ciljaju pre na tržišnu nišu nego na celo tržište. Nišeri imaju tri zadatka: stvaranje niša, širenje niša i zaštitu niša. Ciljanje niša nosi i veliki rizik jer tržišna niša može da se iscrpi ili bude napadnuta. Kompanija tada ostaje visokospecijalizovana resursima koji možda neće imati alternativne upotrebe koje podrazumevaju i visoku vrednost. Pošto niše mogu da oslabe, kompanija stalno mora da kreira nove kupce. Jačanjem moći u dve ili više niša, kompanija povećava svoje šanse za opstanak.

8. BALANSIRANJE ORIJENTACIJA NA KUPCA I KONKURENTA

8.1. Orijentacija na konkurente

Veoma je važno da se kompanija tržišno pozicionira kao lider, izazivač, pratioc ili nišer. Međutim, kako Kotler i Keller⁴⁴ ističu „kompanija ne sme da sve svoje vreme koristi fokusirajući se na konkurente“. Ona treba da održi dobar balans kada je u pitanju praćenje potrošača i konkurenata.

Prednosti kompanije orijentisane na konkurente jeste to što ona razvija borbenu orijentaciju. Njeni marketari su stalno u stanju pripravnosti i budno prate slabosti svojih konkurenata i sopstvenu poziciju. Negativna strana je to što kompanija postaje previše reaktivna. Umesto da formuliše i sprovodi doslednu strategiju orijentisanu na kupca, ona

⁴⁴ Kotler, P. & K. L. Keller (2006): *Marketing i menadžment, Data status, Beograd, dvanaesto izdanje, str.365.*

svoje poteze definiše na osnovu poteza svojih konkurenata. Ona se zapravo ne kreće ka sopstvenim ciljevima. Ona ne zna kakvi će biti njeni rezultati, jer previše zavisi od toga šta konkurenti rade.

8.2. Orijentacija na kupce

Sa druge strane, kompanija orijentisana na kupca više se fokusira na stanja vezana za kupce kada formuliše svoje strategije. Ona je u boljoj poziciji da identifikuje nove mogućnosti i definiše smer koji obećava ostvarivanje dugoročnog profita. Praćenjem potreba kupaca, ona može da odluči koje su najvažnije grupe i potrebe kupaca koje treba zadovoljiti shodno sopstvenim resursima i ciljevima.

Od najznačajnijih lekcija iz marketinga koje se odnose na izuzetno konkurentske 90. godine jedna bi mogla biti da kupiti mušteriju ne daje rezultate.⁴⁵

Dva spektakularna neuspeha iz tih godina: propast Hyundai Excel – a i fijasko izazvan snižavanjem cena i bonusima koje su nudila tri velika američka proizviđača automobila.

Excel je bio čudo od automobila 1987 -1988. god. Petnaest meseci nakon uvođenja korejskih automobila na tržište SAD, prodavalo se više od 400.000 vozila godinje, što je predstavljalo najbrži uspeh ijednog automobila ikad i igde zabeležen u dotadašnjoj istoriji. Ali, do sredine 1990.samo dve godine kasnije Excel je iščezao. Sa autom je sve bilo uredu. Međutim, kompanija ga je dala u bescenje da bi se brzo probila na američkom tržištu. Rezultat je bio da kompanije nje imala nikakvu dobit koju bi ponovo mogla da uloži u propagandu, servis, trgovce i unapređenje samog automobila.

GM i Chrysler, a i Ford, ali u manjoj meri, su takođe pokušali da kupe mušterije kasnih 80-ih godina; rezultati su bili podjednako katastrofalni. Suočeni sa sve većim prebegom kupaca na stranu Japanaca, Velika Trojica su jedan za drugim nudili sve moguće stimulanse: popuste, bonuse na gotovinsko plaćanje, kreditiranje sa niskom kamatom ili bez kamate. Svaka od ponuđeih varijanti je odmah donela brzu prodaju i bila nazvana uspehom. Ali od trenutka kada bi istekla, prodaja bi padala i to na još niži nivo od onog od pre poslednje specijalne ponude. Ponude su privukle malo novih kupaca, ako ih je uopšte i

⁴⁵ Drucker, P. F. (1995): *Menadžment za budućnost, Poslovni sistem* ,, str. 223-231.

Grmeč“ - „Privredni pregled“ – Beograd,

bilo; kupci koji su prethodno već odlučili da kupe domaći auto jednostavno su čekali da dođe nova promotivna ponuda. Međutim, potencijalni kupci bili su odbijeni. Kupci su smatrali da čim prodaju automobile po toliko povoljnim cenama onda oni i nisu dovoljno kvalitetni. Napredak u kvalitetu, servisiranju i dizajnu koje su pomenute firme napravile ostao je nazapažen a firme se pretrpele velike gubitke,

Druga važna lekcija jeste način definisanja tržišta. Umesto pitanja kakvo je tržište za ovaj proizvod/mašinu, trebalo bi pitati kakvo je tržište za ono što mašina radi. Ispitivanje tržišta može se upotrebiti samo za ono što je već na tržištu. Kupac, a ne proizvođač određuje tržište.

Treća lekcija, marketing počinje od svih kupaca na tržištu, a ne samo od „naših“ kupaca. Kompanija ne sme da zanemari one ljude koji bi mogli da budu kupci određenog proizvoda a to nisu, oni čine kritičnu grupu na koju treba da obrate pažnju.

I na kraju, ne treba zanemarivati demografske promene jer one nude najveću i najmanje rizičnu priliku da se nešto postigne.

8.3. Lanac vrednosti

Pod lancem vrednosti⁴⁶ podrazumevamo skup svih onih aktivnosti koje kompanija ostvaruje u cilju isporuke veće vrednosti krajnjem kupcu. Koncept lanca vrednosti pomaže marketerima u identifikaciji načina boljeg zadovoljenja potreba i želja krajnjeg kupca.

Lanac vrednosti počinje identifikacijom potreba i želja kupaca od strane kompanije. Većina kupaca traži proizvode željenih performansi, koji se lako nabavljaju i prihvatljive su cene. Nakon toga, sledi identifikacija lanca događaja koji se mora ostvariti da bi se kupcima isporučila vrednost. U svaku kariku toga lanca mora biti ugrađen kvalitet.

Mnoge aktivnosti utiču na veličinu satisfakcija kupaca, a one se kreću od snabdevanja materijalima i komponentama, preko proizvodnje do isporuke proizvoda maloprodaji i drugim učesnicima u kanalima distribucije. Svaka od tih aktivnosti može doprineti isporuci dodate vrednosti kupcu. U lancu vrednosti moraju biti efikasno povezane sve poslovne funkcije jedne kompanije (nabavka, razvoj, proizvodnja, inženjering, marketing i prodaja, finansije i računovodstvo, kadrovsko-pravna funkcija, servisna funkcija i dr.) ali i druge

⁴⁶ Porter, M. E. (2007): *Konkurentska prednost. Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asse, Novi Sad, str. 52.

kompanije i organizacije (distributeri, marketing agencije i instituti, promocijske agencije, razni mediji, transporter i špediteri, banke i osiguravajući zavodi i sl.).

Prema profesoru Porteru lanac vrednosti identifikuje devet strateški relevantnih aktivnosti, od kojih su pet primarnog, a četiri podržavajućeg karaktera.

Primarne ili direktne aktivnosti lanca vrednosti su:

- ulazna logistika ili obezbeđenje materijalnih inputa za obavljanje biznisa (sirovine, materijali, delovi i komponente, mašine i oprema, usluge i sl.);
- operacije ili transformacija, odnosno pretvaranje materijalnih inputa u gotove, finalne proizvode, koji se prodaju kupcima;
- prodaja finalnih proizvoda – outputa krajnjim kupcima;
- izlazna logistika ili otprema finalnih proizvoda kupcima;
- servisiranje kupaca, odnosno podržavajuće usluge koje prate proizvod.

Podržavajuće aktivnosti su:

- razvoj tehnologije;
- upravljanje ljudskim resursima;
- infrastruktura kompanije;
- snabdevanje.

Procena osnovnih marketingških aktivnosti u lancu vrednosti:

- Koristi li se marketinška istraživanja na adekvatan način kako bi se identifikovali tržišni segmenti i stvarne potrebe klijenata/kupaca?
- Jesu li prodajne promocije i reklame inovativne?
- Procenjuju li se alternativni kanali distribucije?
- Koliko je prodajna sila kompetentna? Je li im visok stepen motivacije?
- Predstavlja li organizacija kvalitete svojih proizvoda klijentima? Ima li organizacija dobru reputaciju?
- Koliko su klijenti odani brendu? Da li je potrebno poboljšati lojalnost brendu?

- Dominira li organizacija različitim segmentima tržišta na kojima deluje?

9. Predlog mera za dosledniju primenu marketinga u Porsche SCG

U dosadašnjem radu Porsche SCG premalo pažnje je posvećivano samom tržišnom potencijalu. Na taj način se desila jedna svojevrsna relativizacija uspeha jer bez istraživanja tržišnog potencijala nije moguće doći do zaključaka o samom kvalitetu poslovnih rezultata, kao i planovima rasta i razvoja. U ovom delu rada daje se predlog dva modela utvrđivanja potencijalne tražnje za vozilima iz programa Porsche SCG.

U određivanju tržišnog potencijala najčešće se polazi od određivanja ukupne tražnje za proizvodom određene vrste. Analogno tome, u proceni potencijala prodaje polazi se od tražnje za datim proizvodom.

Agregatna tražnja predstavlja ukupnu tražnju za proizvodom određene vrste na datom (prostorno definisanom) tržištu. Ova tražnja je agregat sastavljen od individualnih tražnji grupe kupaca koji konstituišu celokupno tržište ili neki njegov posmatrani deo (tržišni segment).

Ukupna tražnja može da se definiše naturalno - kao određena količina datog proizvoda koju je određena grupa kupaca spremna da kupi u određenom vremenskom periodu i na određenom geografskom području, pri datim uslovima marketinškog okruženja, pri datoj konstelaciji tržišnih cena i dohodaka kupaca, pri datom tržišnom naporu svih prodavaca (ponuđača odnosno proizvođača) datog proizvoda.

Ukupna tražnja može da se izrazi i novčano - kao određena suma novca koju je određena grupa kupaca spremna da potroši za kupovinu određene vrste proizvoda, u određenom vremenskom periodu i na određenom geografskom području, pri datim uslovima marketinškog okruženja, pri datoj konstelaciji tržišnih cena i dohodaka kupaca, pri datom tržišnom (marketinškom) naporu svih prodavaca datog proizvoda.

Tražnja za proizvodom određene vrste, definisana na određenom geografskom području i određenom vremenskom periodu, zavisi, prema tome, od: demografskih, privrednih, tehnoloških, političkih i kulturnih uslova, marketinškog okruženja, cene posmatranog proizvoda, supstituta, komplementarnih i drugih proizvoda, dohotka kupaca, marketinških napora prodavaca datog proizvoda, usmerenih na poboljšanje kvaliteta proizvoda, organizacije prodaje i servisiranja proizvoda, kreditiranja kupaca, promocije proizvoda i drugih oblike aktivnosti stimulisanja tražnje.

Ako pretpostavimo da su dati uslovi tržišnog okruženja, odnosi cena proizvoda i dohodaka kupaca, tada će globalna tražnja zavisiti samo od marketinških napora, tj. od troškova marketinga prodavaca datog proizvoda.

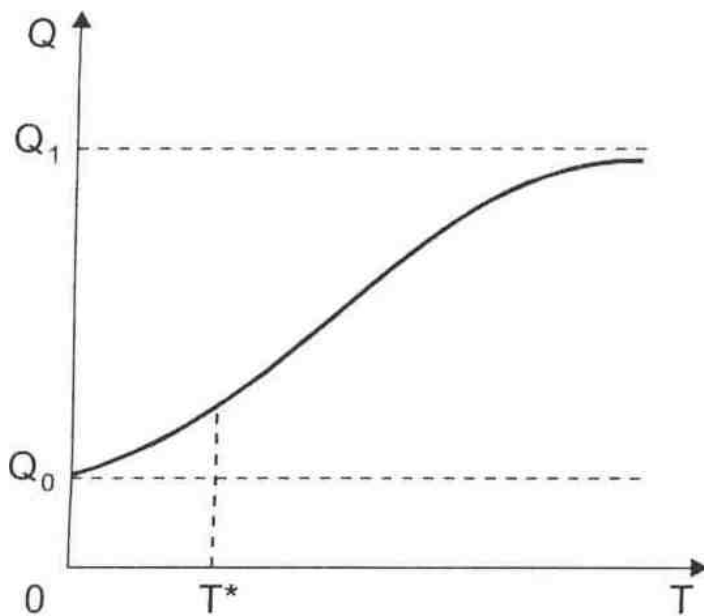
Na slici 1. prikazanje tipičan oblik krivulje globalne tražnje na vremenski i prostorno određenom tržištu, koja izražava funkcionalnu zavisnost globalne tražnje od troškova marketinga. Krivulja globalne tražnje ili krivulja reakcije tržišta, kako se drugačije zove, pokazuje hipotetičke (očekivane ili ocenjene) kombinacije troškova marketinga i globalne tražnje. Određivanje nivoa globalne tražnje koji odgovara očekivanim troškovima

marketinga Kotler naziva tržišnim predviđanjem.

Sa slike 1. se jasno vidi da će se određeni nivo tražnje ostvariti i bez ikakvih troškova marketinga. Taj nivo tražnje, označen sa Q_0 naziva se tržišnim minimumom. Sa porastom troškova marketinga, globalna tražnja raste - najpre progresivno (u intervalu od nula do T^*), a zatim (u intervalu od T^* do beskonačno) degresivno.

Kada se troškovi marketinga neograničeno povećaju, globalna tražnja teži određenom nivou Q_1 . Taj nivo (ili gornju granicu) globalne tražnje Kotler naziva tržišnim potencijalom. Tržišni potencijal, prema tome, predstavlja maksimalnu tražnju, tj. tražnju koja će se ostvariti uz vrlo visok nivo marketinških napora prodavaca datog proizvoda, gde dalji porast marketinških napora praktično nema uticaja na tražnju.

Slika 1. Krivulja globalne tražnje



Izvor: Hanić, H. i Krsmanović, S. (2001) *Marketing informacioni sistemi*, Beograd: Ekonomski fakulte, str. 312

Relativna razlika između maksimalne i minimalne globalne tražnje, tj. između tržišnog potencijala i tržišnog minimuma, odnosno koeficijent

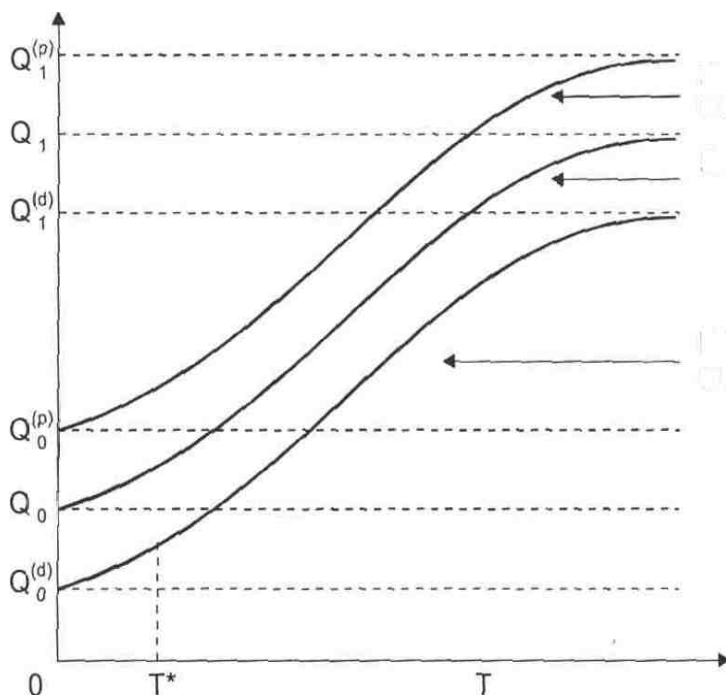
$$\eta = \frac{Q_1}{Q_0}$$

pokazuje ukupnu osetljivost (elastičnost) globalne tražnje, odnosno globalnog tržišta.

Ako je koeficijent η neznatno veći od jedan, za globalno tržište kaže se da je elastično, a kada je η znatno veće od 1, za tržište se kaže da je elastično u odnosu na marketinške napore. Tipično neelastično tržište je tržište pozorišnih predstava u Srbiji. Potencijal je daleko veći od stvarne tražnje, a promocioni naponi ne bi značajnije povećali zaradu pozorišta. S druge strane postoje u veoma elastična tržišta koja su pod uticajem marketinških napora, na primer tržište turske kafe i voćnih sokova. Tržište automobila je umereno neelastično. Organizacije koje prodaju na neelastičnom tržištu mogu veličinu tržišta (nivo primarne tražnje) smatrati poklonom i koncentrisati svoja marketing-sredstva na pridobijanje željenog učešća na tržištu (nivo selektivne tražnje).

Oblik funkcije tražnje za proizvodom, koja izražava zavisnost tražnje od troškova marketinga privredne grane ili grupacije kojoj pripadaju preduzeća-proizvođači posmatranog proizvoda, zavisi od konstelacije tržišnih cena i dohodaka potrošača i drugih uslova marketinške sredine. Sa promenom ovih parametara menja se forma ispoljavanja globalne tražnje, što se grafički može predstaviti kao pomeranje položaja krivulje globalne tražnje u koordinatnom sistemu TOQ, pri čemu to pomeranje položaja krivulje tražnje može istovremeno da znači i promenu njenog oblika. Slika 2. ilustruje efekat promene opštih privrednih uslova na pomeranje krivulje reakcije tržišta i sledstveno, na veličinu tržišnog potencijala.

Slika 2. Krivulje reakcije tržišta



Izvor: Hanić, H. i Krsmanović, S. (2001) *Marketing informacioni sistemi*, Beograd: Ekonomski fakultet, str. 316

U uslovima privrednog prosperiteta kupci će kupovati veću količinu posmatranog proizvoda, to jest automobila, nego ranije pri istom marketinškom naporu (tj. pri istim troškovima marketinga), odnosno kupovaće istu količinu kao ranije pri nižem marketinškom naporu prodavaca posmatranog proizvoda. Sledstveno tome, potencijal tržišta posmatranog proizvoda u uslovima prosperiteta privrede biće veći nego ranije. Sasvim je suprotan efekat privredne recesije na veličinu tržišnog potencijala, odnosno na zavisnost tražnje od tržišnih (marketingških) napora.

Ako tražnju odnosno kupovinu izjednačimo sa prodajom, potencijal tržišta može se definisati kao maksimalni iznos prodaje koji bi mogla da ostvare sva preduzeća u određenoj grani (na određenom geografskom području, u određenom vremenskom periodu, pri datim uslovima okruženja, pri određenom tržišnom naporu grane). Ovde je, dakle, tržišni potencijal određen kao maksimalno moguća prodaja za sve ponuđače datog proizvoda.

10. Finansijski rezultati Porsche SCG

U periodu 2007-2009 nije bilo moguće dobiti podatke o poslovanju preduzeća jer isti nisu objavljeni na sajtu firme, a na Internetu su dostupni samo neki od materijala. Ono što je bilo moguće dobiti je su sukcesivni bilansi stanja i uspeha u periodu 2007-2009 godine za servisni centar Porsche koji posluje kao odvojeno pravno lice i čiji se bilansi konsoliduju u ukupni bilans Porsche SCG.

BILANS STANJA (u 000 din)

AKTIVA	2007.	2008.	2009.
A. STALNA IMOVINA	118.528	167.956	182.321
I. Neuplaćeni upisani kapital	16.315	16.315	16.315
II. Nematerijalna ulaganja			
III. Nekretnine, postrojenja i oprema i biološka sredstva	91.602	140.145	155.283
IV. Dugoročni finansijski plasmani	10.611	11.496	10.723
B. OBRTNA IMOVINA	47.200	73.608	111.871
I. Zalihe	32.839	33.737	75.458
II. Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina	14.361	39.871	36.413
III. Odložena poreska sredstva			
V. POSLOVNA	165.728	241.564	294.192

IMOVINA			
G. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA			
D. UKUPNA AKTIVA	165.728	241.564	294.192
PASIVA	2004	2005	2006.
A. KAPITAL	108.970	132.344	166.448
I. Osnovni i ostali kapital	99.560	99.560	99.560
II. Neuplaćeni upisani kapital	16.315	16.315	16.315
III. Rezerve			1.124
IV. Revalorizacije rezerve	1.421	2.310	1.428
V. Neraspoređena dobit	8.729	22.485	48.021
VI. Gubitak	17.055	8.326	
VII. Otkupljene sopstvene akcije			
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE	56.758	109.220	127.744
I Dugoročna rezervisanja			
II. Dugoročne obaveze		66.804	52.315

III. Kratkoročne obaveze	56.758	42.416	74.204
V.UKUPNA PASIVA	165.728	241.564	294.192

Tokom tri godine u kojima se posmatra poslovanje preduzeća ono je ostvarilo sledeće poslovne rezultate:

BILANS USPEHA (u 000 din.)

A. POSLOVNI PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA	2007.	2008.	2009.
I. Poslovni prihodi	151.509	254.332	369.795
II. Poslovni rashodi	143.394	235.169	351.507
III. Poslovna dobit	8.115	19.163	18.288
IV. Poslovni gubitak			
V. Finansijski prihodi	998	1.492	6.083
VI. Finansijski rashodi	2.360	7.905	9.017
VII. Ostali prihodi	2.708	12.001	10.885
VIII. Ostali rashodi	732	2.266	1.152
IX Dobit iz redovnog poslovanja	8.729	22.485	25.087
X. Gubitak iz			

redovnog poslovanja			
B. VANREDNE STAVKE			
I. Vanredni prihodi			
II. Vanredni rashodi			
III. Dobit po osnovu vanrednih stavki			
IV. Gubitak po osnovu vanrednih stavki			
V. DOBIT PRE OPOREZIVANJA	8.729	22.485	36.211
G. GUBITAK PRE OPOREZIVANJA			
D. POREZ NA DOBIT			
Đ. NETO DOBIT	8.729	22.485	34.986
E. NETO GUBITAK			

Na osnovu rezultata iz prikazanih bilansa stanja i uspeha pristupa se izradi bilansa tokova gotovina za posmatrani period po metodu indirektnih troškova

Na osnovu podataka datih u bilansu stanja i bilansu uspeha sledi izrada Izveštaja o tokovima gotovine i i ekvivalenata gotovine prema indirektnom metodu.

Pozicije	2007	2008	2009
A. Tokovi gotovine iz			

poslovanja			
1. Neto dobitak	8729	22485	34986
2. Neposlovni i vanredni prihodi i rashodi nepovezani sa poslovanjem		779	1465
3. Prihodi od kamata na finansijske plsamane	(998)	(1492)	(6083)
4. Amortizacija	4364	8518	12787
5. Rezervisanja			
6. Iskorišćena dugoročna rezervisanja (bruto)			
I Priliv gotovine iz poslovanja pre promena na pozicijama obrtnog kapitala	12095	29511	41690
7. Promena zaliha		(898)	(41721)
8. Promena potraživanja od kupaca		(21719)	928
9. Promena drugih poslovnih		(94)	367

potraživanja			
10. Promena AVR		(716)	721
11. Promena primljenih avansa		(854)	4935
12. Promena obaveza prema dobavljačima		(15389)	8723
13. Promena ostalih poslovnih obaveza		925	(3103)
14. Promena PVR		(31)	(2)
15. Plaćena učešća menadžmenta i zaposlenih u dobitku			
II Priliv gotovine po osnovu promena na pozicijama obrtnog kapitala		(38776)	(29152)
Priliv gotovine iz poslovanja (I + II)		(9265)	12538
B. Tokovi gotovine iz investicione aktivnosti		(8392)	13636
1. Nabavka opreme		(57061)	(27925)
2. Prodaja opreme			
3. Promena		(885)	773

dugoročnih finansijskih plasmana			
4. Promena kratkoročnih finansijskih plasmana			
5. Naplaćena kamata na finansijske transakcije	998	1492	6083
Priliv (odliv) gotovine iz investicione aktivnosti (1 do 4)		(56454)	(21069)
V. Tokovi gotovine iz aktivnosti finansiranja			
1. Uplate akcionara za upisane akcije			
2. Promena dugoročnih kredita		49193	3122
3. Promena ostalih dugoročnih obaveza		17611	(17611)
4. Promena kratkoročnih kredita		1007	19235
5. Plaćena dividenda			
Priliv (odliv) gotovine iz aktivnosti		67811	4746

finansiranja (1 do 5)			
G. Neto priliv (odliv) gotovine (A+B+V)		2965	(2687)
D. Gotovina i gotovinski ekvivalenti na početku godine		2063	5028
Đ. Gotovina i gotovinski ekvivalenti na kraju godine		5028	2341

U sledećoj tabeli je predstavljena dinamika kretanja stavki koje su potrebne za izradu indirektnog toka gotovine

Stavka	2007/2008	2008/2009
Potraživanja od kupaca	21719	(928)
Druga poslovna potraživanja	94	(367)
AVR	716	(721)
Primljeni avansi	(854)	4935
Dobavljači	(1538)	8723
Ostale poslovne obaveze	925	(3103)
PVR	(31)	(2)

Ostale poslovne obaveze

2006 KO 74204 – 34804 (dobavljači) – 8026 (avansi) – 28242 (kratkoročni krediti) – 0 (PVR) = 1096

2005 KO 42416 – 26081 (dobavljači) – 3127 (avansi) – 9007 (kratkoročni krediti) – 2 (PVR) = 4199

2004 KO 56758 – 41470 (dobavljači) – 3981 (avansi) – 8000 (kratkoročni krediti) – 33 (PVR) = 3274

Konačno, sledi obračun osnovnih sredstava

Obračun na poziciji	2007	2008	2009
OS			
1. OS na početku godine		91602	140145
2. T amortizacije	4364	8518	12787
3. Očekivano stanje OS po pretpostavkom da nje bilo drugih troškova		83084	127358
4. OS na kraju godine	91602	140145	155283
Promena OS		57061	27925

Na kraju, u sledećoj tabeli je predstavljena dinamika kretanja stavki koje su potrebne za finalizaciju izveštaja.

Stavka	2007/2008	2008/2009
Prodaja opreme		(653)
Dugoročni finansijski plasmani	885	(773)
Dugoročni krediti	49193	3122
Ostale dugoročne obaveze	17611	(17611)
Kratkoročni krediti	1007	19235

Priprema bilansa stanja i bilansa uspeha obavlja se da bi bilo lakše izvršiti dalje analize i da bi na jednom mestu bila prezentovana dinamika relativnih veličina. Takođe, omogućava se lakše izračunavanje ključnih racija i dobija sažet prikaz finansijskog stanja preduzeća i njegovih rezultata.

Bilans uspeha

	2007	2008	2009			
	iznos	%	iznos	%	iznos	%
I Poslovni prihod	151509	100	254332	100	36795	100
II T materijala za izradu	86754	57,26	160942	63,3	258683	70
III Bruto poslovni rezultat	64755	42,74	93390	36,7	111112	30

IV Drugi poslovni rashodi	56640	37,4	74227	29,2	92824	25,1
V Neto poslovni rezultat	8115	5,36	19163	7,53,	18288	4,95
VI Finansijski prihodi	998	0,66	1492	0,6	6083	1,6
VII Finansijski rashodi	2360	1,56	7905	3,1	9017	2,44
VIII Rezultat finansiranja	(1362)	(0,9)	(6413)	(2,5)	(2934)	(0,8)
IX Operativni rezultat	6753	4,4	12750	5	15354	4,15
X Neposlovni i vanredni rezultat	1976	1,	9735	4	9733	2,6
XI Rezultat pre oporezivanj	8729	5,76	22485	8,84	25087	6,8

a						
XII Porez na dobitak (10%)	(872,9)	(0,58)	(2248,5)	(0,9)	(2508,7)	(0,68)
XIII Neto rezultat	7856,1	5,18	20236,5	8	22578,3	6,1

Bilans stanja

	2007	2008	2009			
	iznos	%	iznos	%	iznos	%
AKTIVA						
A.Stalna imovina	102213	68,4	151641	67,3	166006	59,7
I Osnovna Sredstva	91602	61,3	140145	62,2	155283	55,9
II Dugoročni finansijski plasmani	10611	7,1	11496	5,1	10723	3,8
B.Obrtna sredstva	47195	31,6	72887	32,3	111871	40,3
I Zalihe	32839	22	33737	15	75458	27,1
II Kratkoročna	14356	9,6	39150	17,3	36413	13,1

potraživanja , plasmani i gotovina						
1. Potraživanja	12282	8,2	34097	15,1	32801	11,8
2. Kratkoročni finansijski plasmani						
3. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	2063	1,4	5028	2,2	2341	0,8
4. PVR	11		25		1271	0,5
V. PDV	5		721			
G. Poslovna imovina	149413	100	225249	100	277877	100

	2007	2008	2009			
	iznos	%	iznos	%	iznos	%
Pasiva						

A. Kapital						
I Osnovni kapital (neto)	92655	62	116029	51,5	150133	54
II Revalorizaci one rezerve	1421					
III Neraspoređe na dobit	8729					
IV Gubitak	17055					
B. Dugoročna rezervisanja i obaveze	56725	38	109218	48,5	127744	46
I Dugoročna rezervisanja						
II Dugoročne obaveze			66804	30	52315	19
III Kratkoročne obaveze	56725	38	42414	18,5	74204	26,7
1. Kratkoročne	8000	5,4	9007	4	28242	10

finansijske obaveze						
2. Obaveze iz poslovanja	45451	30,4	29208	13	42866	15,4
3. Obaveze po osnovu PDV	710	0,5	1726	0,7	165	
4. Ostale kratkoročne obaveze	2564	1,7	2473	1	2931	1
V. PVR	33		2			
G.Poslovna pasiva	149413	100	225249	100	277877	100

Finansijsko izveštavanje je jedan od najbitnijih segmenta upravljanja preduzećem. Finansijski izveštaji nude informacije koje koriste svi stejkholderi – od menadžmenta, države, akcionara, pa sve do bilo koje zainteresovane strane. Oni omogućuju uvid u rezultate poslovanja i predstavljaju osnovu na kojoj se grade finansijski planovi.

Konačan zaključak ovoga rada je da standardizacija u oblasti računovodstva i revizije nudi mnogo više prednosti nego mana. Ona omogućava mnogo lakše poređenje rezultata, ali i učinaka firmi i pojedinaca koji se bave pružanjem finansijskih i računovodstvenih usluga. Standardi rešavaju mnoge od problema počevši od merenja, ocenjivanja, dokaza i nekih problema vezanih za specifične situacije ili poslovne poteze.

Međutim, kao i kod svake promene neophodno je investirati mnogo napora da ona zaživi u praksi. Podrška mora biti institucionalna uz što manju dozu kreativne fleksibilnosti u prihvatanju

standarda. U suprotnom, oni će ostati samo smernice koje mogu biti korisne, ali i ne moraju biti prihvaćene.

Kruna analize je davanje dijagnoze o zdravlju preduzeća koje je podvrgnuto seciranju finansijskih izveštaja. Tokovi gotovine pokazuju da je preduzeće likvidno u trenucima sastavljanja bilansa. Generatori gotovine su na sreću dobitak, a kvazi priliv gotovina potiče od amortizacija.

S druge strane, stavke obrtnog kapitala su u posmatranom periodu generatori odliva gotovine, što je i logično ako se uvećava dobitak. Zabeleženo je relativno smanjenje odliva gotovine, posebno na pozicijama kupaca i dobavljača, ali je, s druge strane, došlo do značajnog odliva gotovine kod stavke zalihe, što može biti upozoravajuće.

Preduzeće je ušlo u investicije koje su uzrokovale odlive sredstava, s druge strane beleži se i priliv koji je vezan za poziciju dugoročnih kredita i za ostale dugoročne obaveze-.

Dalja analiza se svodi na pregled bilansa stanja i uspeha. Preduzeće ima značajno učešće osnovnih sredstava što govori o kapitalno intenzivnoj delatnosti. Struktura finansiranja je vrlo sigurna i ni „gvozdene pravila“ nisu problem. Porast obima posla se može pokriti zaduživanjem. Ročnost finansiranja je takođe dobra i osnovna sredstva se finansiraju iz dugoročnih izvora.

Kada je reč o prinosima jedinice Servisni centar, stopa profita od 5-8%, odnosno prinos na sopstveni kapital koji se kreće 7-10% nije imponantan, ali to ne znači da nije bilo kreativnosti u vođenju računovodstva, odnosno da se zbog trenutne politike Porsche SCG ne naplaćuju iznosi koji su praksa u svetu upravo da se na polju servisa ne bi gubila trka sa konkurencijom.

Zaključak

Dobra informacija omogućava uspešnu marketinšku akciju. Sagledano u tom svetlu, upravljanje marketingom postaje, pre svega i iznad svega, aktivnost obrade informacija. Analitički posmatran, proces upravljanja marketingom može da se raščlani na sledeće etape:

Analizu,
Planiranje,
Izvršenje (izvedbu ili implementaciju),
Kontrolu

Fundamentalna karakteristika procesa upravljanja marketingom je odlučivanje. Proces odlučivanja prožima proces upravljanja, zbog čega se često ovi termini koriste kao sinonimi.

Informacija je osnova procesa odlučivanja (upravljanja). U procesu odlučivanja menadžeri se oslanjaju na dva informaciona inputa: sopstveno iskustvo i rasuđivanje, formalizovane informacije koje obezbeđuje marketinški informacioni sistem.

Sa stanovišta informacionih inputa, možemo razlikovati dva tipa marketinških odluka: rutinske (repetitivne ili programirane) i nerutinske (kreativne) odluke.

Većinu odluka koje donose marketinški menadžeri (rukovodioci) predstavljaju tzv. programirane odluke koje se odnose na (repetitivne) situacije sa kojima su se donosioci odluka već suočavali. Takve (rutinske) situacije u kojima se donose odluke praktično ne sadrže neizvesnost, odnosno imaju mali potencijal za iznenađenje. U donošenju takvih odluka menadžeri se oslanjaju isključivo, ili barem pretežno, na svoje iskustvo i (logičko) rasuđivanje.

Drugi tip marketinških odluka predstavljaju one odluke koje se donose u situacijama u kojima su prethodno iskustvo i rasuđivanje, kao informacioni inputi, manje relevantni - kada se donosilac odluka prvi put suočava sa nekim upravljačkim problemom ili kada je upravljački problem takve prirode da uobičajeni (rutinski) prilaz odlučivanju ne može da osigura mudru odluku. Ovde se odluke donose u uslovima rizika i neizvesnosti u pogledu elemenata marketinškog okruženja. Donošenje racionalnih odluka u ovakvim situacijama pretpostavlja korišćenje formalizovanih informacija kao dominantnog informacionog inputa. Kada se govori o marketinškom odlučivanju onda se imaju u vidu upravo ovakve (nerutinske ili kreativne) odluke, koje se zasnivaju na formalizovanim informacijama.

Proces odlučivanja može da se shvati kao proces koji se ostvaruje etapno i to kroz sledeće faze:

Prepoznavanje situacije koja zahteva donošenje odluke
Definisanje problema odlučivanja
Identifikovanje alternativnih pravaca akcije
Evaluacija pravaca akcije
Selekcija pravaca akcije
Implementacija (i modifikacija) izabranog pravca akcije
Marketinške strateške odluke svode se na:
Definisanje misije ili područja poslovanja preduzeća (izbor grupe kupaca koji će se uslužiti, izbor potreba kupaca kojima će se udovoljiti, izbor tehnologije koji će zadovoljavati te potrebe)
Izbor metoda rasta (intenzivni rast, penetracija na tržište, razvoj tržišta, razvoj proizvoda)
rast putem integracije - vertikalne ili horizontalne; rast putem diversifikacije - koncentrične, horizontalne ili konglomeratske)

Oblikovanje osnovne konfiguracije marketinških (upravljačkih) varijabli za svaku misiju
Marketinške operativne odluke odnose se na:

Politika proizvoda: lansiranje novog proizvoda, izmena i povlačenje postojećih proizvoda, ambalaža i marka proizvoda

Politika cena: nivo cena, popusti, bonifikacije, rok plaćanja

Promocija: lična prodaja (ciljevi, aktivnosti, budžet), ekonomska propaganda (ciljevi, poruke, način oglašavanja, budžet), unapređenje prodaje (ciljevi, metodi, budžet)

Distribucija: kanali (regrutovanje, motivisanje i kontrola distributera), logistika (nivo zaliha, transportovanje i skladištenje)

Istraživanje tržišta je aktivnost koja preduzeću omogućava da na osnovu egzaktnih podataka donosi poslovne odluke. Nije moguće donositi racionalne poslovne odluke ako se ne zna kolika je tražnja, dohoci kupaca i njihove preferencije i drugi faktori koji utiču na tražnju.

Da bi se potencijal tržišta mogao izmeriti neophodno je poznavati odgovarajuće analitičke tehnike. Anketa svih ljudi u regionu kojem gravitira preduzeće je skupa, pa je neophodno obaviti uzorkovanje i formulisati odgovarajuća pitanja. Neophodno je analizirati **konkurenciju** i tek onda tumačiti rezultate anketa. U suprotnom, preduzeće može krenuti preoptimističko ili pesimistično u razvoj strategije poslovanja.

Marketing odluke moraju se zasnivati na odgovarajućim, kvalitetnim, kredibilnim i pravovremenim informacijama. Uvođenje novog proizvoda mora biti praćeno analizom tržišta, odnosno davanje popusta mora biti praćeno analizom elastičnosti. U suprotnom, efekat odluka će biti nepoznat, bio on dobar ili loš.

Marketing informacioni sistemi nude kompanijama mogućnost da efikasnije interno/eksterno razmenjuju i obrađuju podatke. Informacije koje se odnose na kupovne trendove, promene tražnje, zainteresovanost za proizvode i druge relevantne aspekte mogu se slati i razmenjivati preko elektronskog biltena borda (stola), baze podataka za diskusije, ili preko interne mreže. Snabdeveni ovim informacijama, kako poslovna odeljenja, tako i zaposleni, mogu se bolje pripremiti za nastupajuće situacije.

Mnogi finansijski rukovodioci izjavljuju da su ostvarili bolje upravljanje gotovinom nakon operacionalizacije poslovanja u njihovim kompanijama. Elektronska plaćanja se odmah obavljaju, transakcione provizije se znatno snižavaju, dok je računovodstvo tačnije jer se podaci prenose elektronski. Softver za finansijski menadžment prenosi informacije o plaćanjima pre nego što se zaista došlo do stvarnog transfera novca. To omogućava potrošačima i dobavljačima da usklade svoje interne informacije o uplatama i isplatama na računima.

Kompanije teže unapređenju svoje produktivnosti u nastojanju da ostvare brži razvoj, viši kvalitet i profit. U tako žestokoj utakmici jedan od najvažnijih faktora povećanja produktivnosti i podizanja konkurentnosti jeste ljudski kapital iza koga stoje vrhunski lideri, kvalitetni menadžerski timovi i visoko kvalitetno obrazovanje koje je postalo jednako važan faktor proizvodnje kao i kapital.⁴⁷ Porterov model pet sila daje nam okvir za razmatranje mogućih strateških prostora kompanije i njene produktivnosti.

Zajednička jačina ovih pet konkurentskih sila određuje osnovni profitni potencijal industrije i definiše međuindustrijske razlike u dugoročnim profitima. Najjače konkurentske sile prevalentno određuju profitabilnost industrije. Jača neutralizacija konkurentskih sila daje kompanijama kvalitetnije mogućnosti u kreiranju održivih konkurentskih prednosti.

Marketing predstavlja funkciju koja je isturena prema tržištu i objedinjuje sve napore preduzeća da ponudi svoje proizvode i usluge pod uslovima koji su povoljniji od konkurentskih. Efikasne marketingške strategije mogu pomoći kompanijama da se bolje pozicioniraju na tržištu. Putem maketinga potencijalni kupci se mogu pridobiti i zadržati. Koncept lanca vrednosti pomaže marketerima u identifikaciji načina boljeg zadovoljenja potreba i želja krajnjeg kupca.

Kompanija Porsche primer je kompanije koja je napravila odličnu ravnotežu između zadovoljavanja potreba kupaca i održavanja koraka sa konkurencijom. U svakom trenutku, već skoro čitav vek, uvek insistirajući na kvalitetu, Porsche se trudio da zadovolji

⁴⁷ Savić, N i M. Džunić (2008): *Konkurentnost Srbije u regionu, FEFA, Beograd, str. 4.*

sve želje kupaca obezbeđujući na taj način njihovu lojalnost. Sa druge strane, na tržištu se pozicionirao kao lider u oblasti sportskih automobila i pažljivo isplaniranim i sprovedenim strategijama u odnosu na konkurenciju uspeo da to i ostane.

Dobijenim rezultatima istraživanja utvrđena je verifikacija osnovne hipoteze rada koja glasi: Sprovođenje marketing strategije u dugom roku ima za krajnji rezultat lojalnost kupaca. Zadovoljstvo sa markom Porsche za kupca počinje sa automobilom. Ali se tamo ni u kom slučajune završava. U njihovu uslugu spada i lični kontakt i komunikacija. Time kompanija kupcima ne

želi samo da stvar učini udobnijom, već želi i potpuno da ih zadovolji. I kod usluga važi kao i

svuda u njihovoj kompaniji: stručnjaci nude posebna rešenja i garantuju potrebnu individualnost. Porsche želi, neguje i produbljuje kontakt sa svojim kupcima u svakom pogledu. Na početku svakog razmišljanja i delovanja jeste kupac. To je filozofija marke Porsche.

Ali filozofije ne smeju samo da se proglase, već pre svega moraju i da se ostvaruju. To važi prvenstveno i za okrenutost prema kupcima. Poslednje godine su pokazale: Porsche i njegovi saradnici su to shvatili. Ovakva svest je veoma važna – kako za njih same tako i za njihove kupce. Stoga su njihove razvojne procese i proizvodne tokove načinili još transparentnijim. Jedino tako uspevaju da podstiču uzajamno razumevanje. I ubuduće će Porsche slediti jasnu orijentaciju u smislu da kupcu treba posvetiti najveću pažnju koja će mu se i ubuduće poklanjati na atraktivan i aktivan način. To je obećanje koje održavaju.

Literatura

1. Aaker, D. (2004) *Brand Portfolio Strategy*, New York: Free Press.
2. Božić V. i Aćimović, S. (2004) *Marketing logistika*, Beograd: Ekonomski fakultet
3. Drucker, P. F. (1995): *Menadžment za budućnost*, Poslovni sistem „Grmeč“ - „Privredni pregled“ – Beograd.
4. Filipović V. i Kostić M. (2003) *Marketing menadžment teorija i praksa*, Beograd: FON
5. Gligorić M. (2004) *Industrijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd
6. Hanić H., Krsmanović S. (2001) *Marketing informacioni sistemi*, Beograd: Ekonomski fakultet
7. Jobber, D. i Fahy, J. (2006) *Osnovi marketinga*, Beograd: Data statusKnežević R. (2006): *Marketing*, Viša poslovna škola, Beograd.
8. Kotler, P. i Lane Kelle K. (2006) *Marketing menadžment*, Dana Status, Beograd
9. Kotler, P., & Armstrong, G. (1996) *Principles of marketing* (7th ed.)Prentice Hall, New York
10. Kotler, F. (2001), *Upravljanje marketingom: analiza planiranje, primena i kontrola*, Mate, Zagreb
11. Kovačević, M. (2002): *Međunarodna trgovina*, Ekonomski fakultet, Beograd
12. Kuba, L. i Koking, Dž. (2003) *Metodologija izrade naučnog teksta*, CID, Beograd
13. Lantos, G. P. (2010), *Consumer Behavior in Action: Real-Life Applications for Marketing Managers*, M. E. Sharpe.
- 14.
15. Lovreta, S. i dr (2004) *Kanali marketinga*, Beograd: Ekonomski fakultet,
16. Milisavljević M. (2003) *Marketing*, Beograd: Savremena administracija.
17. Petković M., Jovanović-Božinov Ž., (2001), *Organizaciono ponašanje*, treće izdanje, Megatrend, Beograd
18. Petrović, Z. (2008) *Računovodstvo*, Singidunum, Beograd
19. Petrović, Z. (2009) *Računovodstvena regulativa*, Singidunum, Beograd
- 20.
21. Porter, M. E. (2008): *O konkurenciji*, FEFA, Beograd.
22. Porter, M. E. (2007): *Konkurentska prednost. Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asse, Novi Sad.
23. Rakić, B. Rakić, M. (2007), *Ponašanje potrošača*, Megatrend Univerzitet, Beograd.
- 24.
- 25.
26. Rakita B. (1998) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd
27. Regodić, D. (2010) *Logistika*, Beograd: Univerzitet Singidunum
28. Unković, M. (2009): *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

29. Savić, N i M. Džunić (2008): *Konkurentnost Srbije u regionu*, FEFA, Beograd
- 30.
31. Stock, J. i Lambert, D. (2001) *Strategic logistic Management*, Boston: McGraw-Hill
32. Veljković, S. (2006) *Marketing usluga*, Beograd: Ekonomski fakultet
33. [Vračar](#), D. (2010) *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd
34. www.porsche.com
35. www.porschescg.rs
36. www.wemotor.com