

SALES

Vladimir P. Matović

UPRAVLJANJE PRODAJOM

UPRAVLJANJE PRODAJOM

3.
izdanje

Vladimir P. Matović

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Beograd, 2021.

UPRAVLJANJE PRODAJOM

Autor: dr Vladimir P. Matović

Recenzenti: dr Milovan Stanišić
dr Budimir Stakić
dr Jelena Stanković

Izdavač: UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača: dr Milovan Stanišić

Priprema za štampu: Jelena Petrović

Dizajn korica: Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja: 2021.

Tiraž: 300 primeraka

Štampa: Caligraph, Beograd

ISBN: 978-86-7912-668-9

Copyright:

© 2021. Univerzitet Singidunum

Izdavač zadržava sva prava.

Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

Predgovor

Knjiga „Upravljanje prodajom“ ima za cilj da pruži validnu teorijsku i informacionu osnovu kako bi donosioci odluka uspešno mogli da reše praktične probleme u realnom biznisu. Analizi aktivnosti vezanih za prodaju pristupilo se sistematski i detaljno, sa ciljem da se koncizno, u tri približno jednaka dela, obrade svi potrebni aspekti pomenute sfere biznisa.

U *prvom delu*, u fokusu se nalazi proces razmene, sa ciljem njegovog pojmovnog definisanja, hronološkog prikaza tretmana sa teorijskog aspekta i analize okruženja. Posebno je obrađena analiza tržišta, tržišnih modela i struktura u čijim okvirima se razmena obavlja. Detaljno su analizirani glavni subjekti razmene koji imaju status primarnih učesnika u kanalima marketinga i date preporuke za izbor partnera u razmeni kako sa aspekta trgovaca tako i sa aspekta proizvođača. Pored navedenih oblasti, zastupljena je analiza distribucije, prodaje i kupaca kako u svojstvu fizičkih tako i u svojstvu pravnih lica a sve sa ciljem bliže spoznaje načina njihovog tržišnog ponašanja.

.....

U *drugom delu*, detaljno je obrađen proces stratezijskog upravljanja prodajom, po svim fazama, počevši od planiranja, preko organizovanja i rukovođenja, do kontrole. Detaljno su obrađene prodajne kvote, analiziran uticaj marketinga i menadžmenta na prodaju, predložene neophodnosti integralnog upravljanja marketing i promotivnim miksom i date preporuke za uspešno koncipiranje marketing i prodajnog plana.

U *trećem delu*, analiziran je uticaj brenda na prodaju, detaljno predložen proces upravljanja ključnim kupcima i opisana neophodnost njegovog usaglašavanja sa menadžmentom linija proizvoda. Pored navedenog, analizirana je implementacija informacione tehnologije u domenu prodaje i posebno obrađena lična prodaja kao kritični faktor koji opredeljuje uspeh celokupnog procesa prodaje. Na kraju, date su preporuke za uspešno vođenje prodajnih aktivnosti u cilju povećanja konkurentnosti.

Knjiga je namenjena studentima treće godine studija Poslovne ekonomije smeru Marketing i trgovina Univerziteta Singidunum, kao i svima koji se interesuju za prodaju ili se profesionalno bave istom. Sve sugestije, predlozi i primedbe biće uzete u obzir sa posebnom zahvalnošću.

U Beogradu,
Januar, 2014.

Autor

Predgovor izmenjenom i dopunjenom izdanju

Izmenjenim i dopunjenim izdanjem knjige Upravljanje prodajom (prvo izdanje, 2015. godine) unete su izmene koje se po svom karakteru mogu klasifikovati na sledeći način:

1. Tehničke izmene (slova, reči, redosled reči, formulacije i sl.) kojima se prilagođava postojeći tekst, otklanjaju tehničke greške, vrši preciznija formulacija u smislu izbora preciznijih termina ili zamene komplikovanih termina lakše razumljivijim sinonimima.
2. Izmene i dopune postojećih poglavlja koje su dovele do bitnih promena obima i strukture teksta. Radi se o pojašnjenjima, paralelama, novim primerima iz prakse, rezultatima istraživanja, izostavljanju suvišnog teksta iz pojedinih poglavlja u cilju veće ujednačenosti lekcija. Prethodno navedene izmene, u smislu dopuna, urađene su u cilju boljeg povezivanja gradiva, inoviranja vremenskih serija i prezentacije aktuelnih podataka, rezultata novih istraživanja, prezentacije novih trendova. U pogledu izmena, iste su unete u postojećim metodološkim gabaritima tj. bez izmena sadržaja te se optimizaciji prezentovanog teksta pristupilo, pre svega, u cilju izostavljanja komplikovanih delova i boljeg ujednačavanja gradiva. Pored navedenog, uvedene su i određene metodološke izmene već postojećeg teksta u cilju veće uočljivosti pojedinih tematskih delova, veće ujednačenosti gradiva i unošenja potrebne hronologije. Takve izmene sprovedene su u okviru novih tačaka – poglavlja kojima se menja – dopunjuje prvobitna forma sadržaja.
3. Novi dodati delovi koji predstavljaju posebne stavke u sadržaju realizovani su sa ciljem pružanja detaljnijeg uvida u suštinu predmetne tematike, pružanja dodatnih pojašnjenja i uvođenja novih – srodnih oblasti od uticaja na predmet razmatranja koji je u fokusu.

Na kraju, izmenjeno i dopunjeno izdanje bogatije je za dvadesetak novih izvora, što ga čini aktuelnijim i više teorijski utemeljenim.

Sve unete izmene rezultat su lične ocene autora i posledica iskustva stečenog u realizaciji predavanja i ispita iz predmeta Menadžment prodaje. Posebna zahvalnost pripada studentima koji su učešćem u predavanjima ili na drugi interaktivni način usmerili pažnju autora na određene oblasti kao i kolegama koji su kvalitetom svojih udžbenika predstavljali inspiraciju i primer čije standarde je autor imao nameru da postigne ovim izdanjem.

U Beogradu,
Novembar 2017.

Autor

Sadržaj

Predgovor	III
Predgovor izmenjenom i dopunjenom izdanju	V
Sadržaj	VII
Uvod	1

PRVI DEO

I - O razmeni	7
1.1. Šta predstavlja razmena?	7
1.2. Razmena u teoriji i praksi	9
1.3. Okruženje u čijim okvirima se razmena obavlja	13
II - O tržištu, tržišnom području i tržišnim modelima	15
2.1. Šta predstavlja tržišno područje?	16
2.2. Tržišni modeli	16
2.3. Uticaj globalnih trendova na tržište	18
2.3.1. Globalizacija	25
2.3.2. Internacionalizacija	28
2.3.3. Reinženjering	30
2.3.4. Outsourcing	31
2.3.5. Benčmarking	32
2.3.6. Strategijske i marketing alijanse	33
2.3.7. Marketing dobrih odnosa i ciljani marketing	38
2.3.8. Individualizacija	39
2.4. Posledice uticaja globalnih trendova	39

.....

III - O tržišnim strukturama	45
3.1. Proizvođači kao primarni učesnici tržišnih struktura	46
3.2. Trgovci kao primarni učesnici tržišnih struktura	49
3.2.1. O trgovinskoj delatnosti	49
3.2.2. O trgovini na malo	50
3.2.3. O trgovini na veliko	52
3.3. Kanali marketinga vs kanali distribucije	54
3.3.1. Vrste kanala marketinga	57
IV - O kupcima i potrošačima	59
4.1. Kako realizuju kupovinu fizička lica a kako organizacioni kupci?	60
4.2. Kako kupci (potrošači) utiču na ostale članove kanala marketinga?	64
4.3. Kupci kao potrošači	67
4.4. Institucionalni modeli zaštite potrošača u zemljama članicama EU	69
4.4.1. Administrativni pristup	70
4.4.2. Civilistički pristup	72
4.5. Sistem zaštite potrošača u Republici Srbiji	73
4.6. Način realizacije potrošačkih prava u Srbiji i preporuke za dalje unapređenje sistema	75
V - O izboru partnera	79
5.1. Kako proceniti kvalitet potencijalnih partnera?	83
5.2. Kako prepoznati dobre trgovce ukoliko ste proizvođač?	86
5.3. Kako odabrati dobre proizvođače ukoliko ste trgovac?	87
VI - O distribuciji	89
6.1. Upravljanje distribucijom u cilju povećanja konkurentnosti	90
VII - O prodaji	94
VIII - O korporacijama	99
8.1. Definisane pojmove korporacija i korporativna bezbednost	99
8.2. Pretnje, rizici i izazovi	102
8.2.1. Upravljanje rizicima i procena ugroženosti	105
8.3. Uloga korporativne bezbednosti u cilju održavanja i unapređenja poslovnih performansi	107
8.3.1. Upravljanje sistemom korporativne bezbednosti	111
8.3.2. Koncipiranje strategije korporativne bezbednosti	113
8.3.3. Koncipiranje plana korporativne bezbednosti	115
8.3.4. Kontrola i sprovođenje korektivnih mera	116

DRUGI DEO

IX - Osnove prodaje i menadžmenta prodaje	119
9.1. Definisanje pojma, nastanak i razvoj	120
9.2. Formulisanje strategijskog programa prodaje	121
9.2.1. Odnos korporativne strategije, planiranja marketinga i programa prodaje	122
9.3. Uticaj okruženja na program prodaje	127
9.3.1. Faktori eksternog okruženja	127
9.3.2. Faktori internog okruženja	129
9.4. Istraživanje tržišta i prognoziranje potencijala	131
9.4.1. Modeli tržišnih istraživanja	133
9.4.2. Osnovne kategorije uzoraka	134
9.4.3. Metodologije prognoziranja tražnje	135
9.5. Planiranje prodaje	138
9.5.1. Planiranje prodaje – deo ukupnog poslovnog planiranja preduzeća	139
9.5.2. Budžet prodaje	141
9.5.3. Prodajne kvote	142
9.6. Organizovanje prodaje	147
9.6.1. Modeli organizacije prodaje	150
9.6.2. Savremeni trendovi u organizaciji prodaje operative	156
9.7. Rukovođenje prodajom	158
9.7.1. Konstituisanje prodajne operative	160
9.7.2. Rukovođenje prodavcima, vremenom i prostorom	161
9.8. Kontrola prodaje	167
9.8.1. Analiza prodaje	169
9.8.2. Revizija prodaje	174
9.8.3. Analiza troškova	176
X - Neophodnost primene marketinga i menadžmenta u cilju uspešne prodaje	179
10.1. Primena marketing koncepta u cilju poboljšanja prodaje	179
10.1.1. Najčešće greške iz domena marketing koncepta i način prevazilaženja istih	182
10.2. Uloga menadžmenta u unapređenju poslovanja i prevazilaženju krize	186
10.2.1. Upravljanje u vreme krize	191
XI - Neophodnost usaglašavanja strategija marketing i promotivnog miksa	196

11.1. Integrirano marketing komuniciranje	199
11.1.1. Oblici masovne komunikacije	203
11.1.2. Oblici direktne komunikacije	210
11.2. Promotivni miks	216
XII - Uputstvo za izradu Plana unapređenja prodaje	218
XIII - Uputstvo za izradu Marketing plana	221

TREĆI DEO

XIV - Zašto je brend važan za prodaju?	225
14.1. Kako su nastali brendovi?	227
14.2. Klasifikacija brendova	228
14.3. Kako uspešno brendirati?	231
14.3.1. Naziv brenda	233
14.3.2. Logo	235
14.3.3. Dizajn	237
14.3.4. Ličnost brenda	239
14.3.5. Glas brenda	239
14.3.6. Poruka brenda	240
14.4. Uticaj brenda na ostale elemente marketing miksa	241
14.5. Uticaj brenda na konkurentnost	242
14.6. Uticaj brenda na vrednost biznisa	246
14.7. Računovodstveni aspekti brendiranja	247
14.7.1. Prihodi i troškovi	252
14.7.2. Imovinski i vrednosni aspekti	255
XV - Upravljanje ključnim kupcima	264
15.1. Definisanje pojma menadžmenta ključnih kupaca i neophodnost njegove primene	265
15.2. Kreiranje portfolija ključnih kupaca	270
15.3. Integriranje menadžmenta ključnih kupaca i menadžmenta kategorije proizvoda	273
15.4. Koristi i rizik od primene koncepta menadžmenta ključnih kupaca	278
15.5 Uloga i zadaci menadžera ključnih kupaca	279
XVI - Implementacija informacione tehnologije u prodaji	282
16.1. Elektronska trgovina	283
16.2. Baza podataka potrošača	289

XVII - Lična prodaja	292
17.1. Kako prodaja funkcionira u realnom biznisu?	292
17.2. Kakav odnos prodavci treba da imaju prema prodaji?	294
17.3. Neophodnost uspostavljanja dobrih odnosa	297
XVIII - Ostvarivanje konkurentske prednosti u prodaji	298
18.1. Novi koncept konkurentnosti	301
18.2. Uloga inovativnosti	302
18.3. Primat nematerijalnog u odnosu na materijalno	305
18.4. Znanje kao kritičan faktor uspeha	307
Rečnik stranih i stručnih pojmova	313
Literatura	323

Uvod

Upravljanje prodajom predstavlja složenu i odgovornu aktivnost, od strateškog značaja za poslovanje tržišno orijentisanih kompanija. Uspeh prodaje zavisi od velikog broja faktora unutar same kompanije i faktora okruženja koji po svojoj prirodi mogu biti kontrolišući ili potpuno izvan kontrole privrednog subjekta. Sile i faktori koji kreiraju mikro i makro okruženje kompanija predstavljaju ujedno i šanse i opasnosti, te je neophodnost implementacije proaktivnog pristupa i anticipacije dolazećih promena permanentno prisutna.

Kako prodaju mogu realizovati različite institucije, koje šire teorijski gledano predstavljaju članove kanala marketinga može se sa sigurnošću konstatovati da funkcija prodaje kod svih pomenutih subjekata ima strateški značaj i da uslovljava plansko vođenje. Proces prodaje i upravljanje istim nalaže periodične procene performansi i reviziju odabrane strategije postizanja definisanih planskih ciljeva.

I pored neospornog značaja koji **prodaja** ima za uspešnost poslovanja privrednih subjekata, ista često nema zasluženno mesto u svesti menadžmenta te se prodajne aktivnosti realizuju po inerciji, nasleđenom metodologijom, korišćenjem postojećih kanala distribucije direktno ili preko posrednika, pri čemu se plansko vođenje i kontinuirana optimizacija ne sprovodi u potrebnoj meri. Čak ni literatura koja tretira pomenutu tematiku nije izdašna u teorijskim rešenjima i pristupima već se uglavnom svodi na direktne tehnike, postupke, pristupe i procedure koje imaju za cilj tzv. „guranje“ ili unapređenje prodaje, odnosno, njeno pospešivanje. Delotvornost prethodno navedenog ekstenzivnog pristupa ograničena je i efektom i vremenom ukoliko funkciji prodaje nije dat **strateški značaj** i ukoliko ista nije integralni deo **marketinške – tržišne orijentacije** preduzeća koja po svojoj prirodi zahteva plansko vođenje.

.....

Intenzivni tokovi u strukturi i funkcionisanju prometne sfere usloveli su da nakon industrijske nastupi **trgovinska revolucija**, čije su osnovne karakteristike masovan obim prometa robe, usluga, kapitala i informacija. Velike višefilijalne korporacije koje deluju u sferi prometa dominiraju u ostvarivanju natprosečnih stopa profitabilnosti i visokih stopa prinosa deoničarima. Vodeću ulogu na tržištu ovi giganti obezbeđuju konsolidacijom, globalnom ekspanzijom, intenzivnim tehnologijama i inovativnim formatima prodaje. Od fragmentarne trgovina prerasta u integrisanu, od lokalne prelazi u globalnu. Inovativni formati trgovine zamenjuju tradicionalnu trgovinsku mrežu. Trgovina postaje prostorno neograničena i tehnološki intenzivna. Nezavisna i usitnjena trgovina koja je uz to bila ranjiva i slaba, ustupila je mesto sistemski vođenoj trgovini sa snažnom i dominantnom pozicijom u kanalima marketinga.

Integracija i kooperacija u distributivnom lancu ostvaruje se kako vertikalno tako i horizontalno što dovodi do porasta koncentracije. Okruženje postaje neizdrživo za male i nezavisne subjekte. Oni su prinuđeni ili da uđu u sastav neke velike kompanije ili da nestanu sa scene. Veliki igrači vode bespoštednu međusobnu borbu i veliku pažnju poklanjaju primeni tehnike i tehnologije. Rast kapitalne intenzivnosti lidera u sferi trgovine, posebno u maloprodaji, daje materijalnu osnovu i uvodi trgovinu u elektronsku fazu razvoja.

Informacioni sistemi čine ključni faktor dodavanja vrednosti. Sfera maloprodaje prelazi iz RETAILING (klasična) u E-TAILING (elektronska). Pored Brick&Mortar (tradicionalna maloprodajna mreža) trgovaca sve više se javljaju Click&Mortar (prodaja u maloprodajnim objektima i putem interneta).

Sve ovo dovodi do **promene organizacione strukture i strategije** proizvodnih i trgovinskih preduzeća kojima ista pokušavaju da se adekvatno prilagode okruženju. Tržišno učešće velikih trgovinskih preduzeća raste kao i njihovo učešće u investicijama. Dominiraju mnogofilijalni sistemi i višestepena preduzeća. Ovi konglomerati paralelno se bave spoljnom i unutrašnjom trgovinom, trgovinom na veliko i malo i nizom drugih aktivnosti koje se u okviru poslovnog portfolija kompanije praktično objedinjuju. Rečju, trgovina postaje multinacionalna i multifunkcionalna.

U **kanalima marketinga** dominiraju veliki mnogofilijalni maloprodavci koji po svojoj ekonomskoj snazi, veličini, kapitalnoj intenzivnosti, tržišnoj prisutnosti u velikom broju poslovnih performansi prevazilaze najveće proizvodne kompanije. Neka za primer prethodne tvrdnje posluži podatak da deset najvećih trgovinskih preduzeća EU ostvaruje 47% veći promet poljoprivredno prehrambenih proizvoda od istog broja najvećih proizvođača hrane. Gotovo da se aksiomatski može tvrditi da su velika trgovinska preduzeća, posebno ona iz sfere maloprodaje, u dominantnoj poziciji u odnosu na proizvođače.

Međutim, borba za prevlast u kanalima distribucije, a samim tim i u marketing kanalima, nema samo vertikalnu dimenziju, odnosno, ne vodi se isključivo između subjekata koji se bave proizvodnjom i trgovinom. Mnogo napora i sredstava koristi se za ostvarivanje dominantne pozicije u odnosu na subjekte u grani, odnosno, na anuliranje direktne konkurencije. Trgovinske kompanije vode borbu do uništenja u cilju proširenja tržišnog učešća. Bilo bi pogrešno steći utisak da je u borbi za prevlast poreda u tržišnoj utakmici

između članova kanala pripala trgovcima. **Borba za tržišnu prevlast** predstavlja kontinuiran proces sa neizvesnim ishodom. Naime, svaka kompanija koja se bavi prometom nalazi se u trouglu koji se sastoji od proizvođača, konkurencije i kupca. Ovakvo okruženje poslovanje čini izuzetno teškim jer za svaki od pomenuta tri subjekta mora postojati adekvatna strategija. U celini uzevši, gotovo da se po pravilu neka rešenja međusobno isključuju pa mora doći do konsolidacije planova.

Maloprodajna delatnost je izuzetno trustno područje u kome se situacija brzo menja. Neminovnost rasta promenila je celu filozofiju poslovanja i dovela do **nove paradigme preduzeća**, uvela je **strategijsko odlučivanje** i donela niz problema koji sa rastom kompanije postaju sve alarmantniji. Trenutno najšire zastupljeni trendovi u kontinuiranim evolutivnim promenama koje utiču na menadžment prodaje odnose se na *internacionalizaciju*, sve širu zastupljenost *implementacije kompjuterske tehnologije*, *kastomizaciju* odnosa prema kupcima, kao i na skraćenje životnog ciklusa proizvoda i tehnologija. S tim u vezi, kompleksnost pojmova prodaje i menadžmenta prodaje leži pre svega u njihovoj multidisciplinarnosti.

Marketing i prodaja nalaze se u korelaciji „opšte – posebno“ te se razlike u sveobuhvatnosti mogu tražiti pre svega u širini domena nego u njegovom fokusu. Ultimativna orijentacija na kupce, njihovu satisfakciju, isporuku vrednosti bolje i uspešnije od konkurencije, uspostavljanje odnosa lojalnosti i partnerstva, podjednako je važna i sa marketinškog i sa prodajnog aspekta.

Odnos *menadžmenta i prodaje* takođe je direktan, jer se usled važnosti prodajne funkcije i njenog integrativnog delovanja u okviru privrednog sistema, javlja potreba planskog i profesionalnog vođenja, organizovanja i kontrole projektovanih ciljeva. Po svojoj poziciji, kao poslednjoj ispostavi preduzeća u kontaktu sa kupcima, **prodaja ima prevashodni značaj ne samo u efikasnom i profesionalnom sprovođenju planiranih zadataka već i u sakupljanju i distribuciji informacija dobijenih od kupaca i sa tržišta uopšte.**

Iz prethodno navedenog proizilazi strateška važnost funkcije prodaje za uspešno poslovanje preduzeća te i ne čudi činjenica neophodnosti koncipiranja **strateškog programa prodaje** koji mora biti u saglasnosti sa ostalim marketinškim strategijama preduzeća.





| deo

I - O razmeni

1.1. Šta predstavlja razmena?

Sfera razmene tokom svog istorijskog trajanja evoluirala je od trampe i jednostavne kupoprodaje do dugoročnih odnosa koji vladaju među akterima na tržištu. Od transakcione aktivnosti, koja se svodila na zamenu jedne vrednosti drugom, razmena je postala strateški vođena aktivnost od prevashodnog uticaja na rentabilnost poslovanja.

Razmenom proizvođači oslobađaju vrednost sadržanu u dobrima i uslugama, kupci njihovim korišćenjem zadovoljavaju svoje potrebe, a posrednici stiču mogućnost prisvajanja provizije.

Intenzivno učešće u realizaciji razmene našli su brojni subjekti (distributeri, prevoznici, osiguravajuće kompanije i dr.) koji svojim delovanjem olakšavaju transfer roba, usluga i novca među zainteresovanim stranama.

Da bi se proces razmene mogao nesmetano realizovati neophodno je da se ispuni **pet osnovnih uslova:**

1. Da postoje najmanje dve zainteresovane strane,
2. Da svaka strana raspolaze sa nekom vrednošću za koju je zainteresovana druga strana učesnica procesa,
3. Da je svaka strana sposobna da komunicira i isporuči vrednost drugoj strani,
4. Da je svaka strana autonomna u donošenju odluka da li da prihvati uslove definisane u ponudi za razmenu ili da ih odbije,
5. Da svaka strana veruje da je poželjno i korisno razmeniti određene vrednosti sa drugom stranom.

Pored prethodno navedenih uslova, postoje i **četiri osnovne komponente** procesa razmene¹:

1. Proizvodi i usluge,
2. Informacije,
3. Finansije,
4. Socijalni elementi.

1 Pelton L., Strutton D. And Lumpkin J., Marketing Channels – A Relationship Management Approach, Irwin, Boston, 2002, str. 418-423

Proizvodi i usluge predstavljaju primarne objekte interesa između prodavaca i kupaca. Njihove specifične karakteristike opredeljuju i prirodu odnosa između proizvođača i kupaca, odabir adekvatne strategije plasmana, marketing kanala i sl. U osnovi, *usluge* tretirane kao proizvodi sa nematerijalnom komponentom imaju određene specifičnosti u poređenju sa proizvodima sa materijalnom komponentom. *Proizvode* u izvornom smislu reči, tj. dobara sa fizičkom komponentom možemo razlikovati po funkcionalnosti, tehničkim karakteristikama, veku upotrebe i amortizacije, nameni tj. vrsti i hijerarhiji potrebe koje zadovoljavaju i po mnogim drugim aspektima i kriterijumima. Usluge tj. proizvode sa nematerijalnom komponentom takođe je moguće razvrstati po brojnim kriterijumima ali tu ne leži glavna razlika. Najvažnija razlika između proizvoda sa materijalnom komponentom i proizvoda sa nematerijalnom komponentom leži u njihovoj prirodi. Naime, usluge usled njihove nematerijalne prirode nije moguće lagerovati, proizvesti za zalihe ili učiniti dostupnim za kasniji period jer se uglavnom period pružanja usluga tj. njihove proizvodnje poklapa sa korišćenjem. Pored prethodno navedenog, usluge je teško standardizovati.

Prethodno navedene razlike uslovile su različite poslovne strategije u cilju tržišnog nastupa što se najbolje može videti na primeru marketing miksa. Naime, koncept 4P (cena, proizvod, distribucija i promocija) imanentan je za proizvode sa materijalnom komponentom, dok je za uspešan plasman usluga na tržište postojeći koncept potrebno proširiti sa dodatna tri elementa (ljudi, fizička sredina i proces) čime dolazimo do koncepta 7P prilagođenog uslugama.

Pored proizvoda i usluga, predmet razmene mogu biti i ideje i novac (*akcije, vrednosni papiri, obveznice, i sl.*), kao i informacije, određena prava, tehnologije i dr. Ideje su posebno važne u cilju otpočinjanja biznisa kada govorimo o preduzetničkim pokušajima ali i u kasnijim fazama već otpočetog poslovanja kada su inovacije od presudnog značaja za ostvarivanje konkurentске prednosti. Koliko je za ideje bitna inovativnost i kreativnost, toliko je za informacije važno da budu pravovremene, tačne, istinite i relevantne. Za informacije se danas veruje da su najoskudniji resurs na tržištu, mada se ljudi koji se bave maloprodajom sa tim ne bi složili tvrdeći da je najoskudniji resurs na svetskom tržištu mesto na prodajnom rafu. U pogledu prava kao predmeta razmene trebalo bi pomenuti licence, sistem franšize i ostale vidove poslovne saradnje kojima se za nadoknadu ustupa određeno pravo korišćenja imena, žiga, tehnologije ili brenda uz obavezno ispunjenje definisanih uslova koji se tiču operativnog sprovođenja poslovnih aktivnosti.

Informacije često imaju presudnu ulogu u kreiranju snage i međuzavisnosti između subjekata koji obavljaju razmenu. Važno je da informacije budu relevantne, pravovremene, tačne i istinite. Zakasnela, uopštena i nepotpuna informacija ne samo da nema značaj za poslovanje preduzeća već tako uzeta u obzir može da nanese nesagledivu štetu ukoliko se na osnovu nje donose poslovne odluke.

Finansije kao ključna komponenta procesa razmene odnose se na novac kao meru vrednosti. Osim robno-novčanih transakcija prisutni su i barteri i drugi specifični vidovi transakcija između trgovinskih partnera.² Osnovni ekonomski razlog postojanja i poslovanja tržišno orjentisanih kompanija predstavlja težnja za ostvarenjem profita i postizanjem željenih stopa rasta. Međutim, u savremenim uslovima poslovanja uobičajena je težnja privrednih subjekata da omoguće kupcima da stvore vrednost prilikom kupovine. Prethodno navedeno prisutno je pre svega u pogledu brendiranih proizvoda koji omogućavaju kupcima da osim direktnog troška plaćanja cene željenih brendova prisvoje korist materijalizovanu u poboljšanju slike o samom sebi, potpunjavanju životnog stila i drugih koristi pri čemu prethodno navedene percipirane koristi premašuju percipiranu žrtvu (cena proizvoda, deranžiranje i napor učinjen u cilju obavljanja kupovine, gubitak vremena i sl.).

Socijalna komponenta procesa razmene odnosi se pre svega na ponašanje između trgovinskih partnera. Da bi odnosi među trgovinskim partnerima u potpunosti došli do izražaja neophodno je da budu ispunjena dva osnovna uslova. Prvi, da postoji *obostрана svrsishodnost* procesa razmene, tj. da i kupac i prodavac imaju motiv da obave transakciju procenjujući korist od iste. Drugi uslov odnosi se na *spremnost da se učesnici u transakciji prilagode uslovima* koje kreira druga strana, njihovom ponašanju i očekivanjima.

1.2. Razmena u teoriji i praksi

U tradicionalno tumačenje uloge i značaja, motiva i faktora kao i osnovnih pokretačkih mehanizama učesnika u procesu razmene svakako spada **mikroekonomska teorija** koja svoja uporišta zasniva na krajnje racionalnoj reakciji subjekata razmene.

Sledeći osnovne smernice navedene teorije možemo uvideti da se svaki od učesnika ponaša krajnje nezavisno i ekonomski motivisano ulazi u proces razmene u težnji da maksimizira profit. Priroda odnosa između učesnika razmene je krajnje marginalizovana, transakcije su kratke i namenske, dok učesnici nemaju šira saznanja jedni o drugima.

Međutim, pored ekonomske dimenzije koja je veoma značajna, ali ne i jedina, humana dimenzija razmene veoma je bitna u razvijenim tržišnim privredama. U tom smislu **socijalna teorija razmene** ukazuje na to da su odgovornost prema preuzetim obavezama i poverenje koje postoji između dve firme ključni racionalni pokretači koji dovodi do razmene.

Teorija društvene umreženosti, sa svoje strane, ukazujući na evidentnu međuzavisnost entiteta koji posluju na tržištu, potencira mogućnost da upravo međusobna povezanost i međuzavisnost budu motiv realizacije razmene³.

2 Barter-trampa

3 Palmatier R., Interfirm Relational Drivers of Customer Value, Journal of Marketing, 7/2008 str. 76.

Pogrešno bi bilo izvesti zaključak da je *mikroekonomska teorija* nepotpuna i da samim tim što ne obuhvata humanu tj. socijalnu komponentu nepouzdana. Pomenuti teorijski koncept nastao je u određenoj fazi razvoja procesa razmene kada su ekonomski faktori imali najveći značaj.

Razvojem i usložnjavanjem kako poslovnih funkcija tako i trgovinskih transakcija, a posebno implementacijom marketinškog pristupa, stvorile su se potrebne konceptualne i informativne osnove za unapređenje postojećih modela tako da na *socijalnu teoriju razmene i teoriju društvene umreženosti* treba gledati kao na nadogradnju do tada prisutnih teorijskih okvira.

Prva faza uključivanja humane komponente u proces razmene javila se u trenutku kada se sam proces počeo zasnivati na *smišljenim odnosima* između kupaca i prodavaca. Poslovni partneri počeli su da sagledavaju ostale subjekte ne samo kao imaoce tj. vlasnike tražene vrednosti već i kao izvore i prenosnike ideja, informacija, znanja i stručnosti. S tim u vezi, javila se svest o širem značaju uspostavljanja saradnje ne samo radi obavljanja razmene već i u cilju izgradnje odnosa zarad bolje saradnje u zajedničkom ili sopstvenom interesu. Maksimizacija prethodno navedene intencije uspostavljanja relacija baziranih na smišljenim odnosima u punoj meri afirmisala se kroz izgradnju *iskrenih odnosa* između kupaca i prodavaca. Na taj način stvorili su se uslovi za podsticanje šire kooperacije i koordinacije između trgovinskih partnera i paralelno s tim i izgradnju odnosa između proizvođača i potrošača.

Prethodno navedeno stvorilo je uslove za nastanak **ere dugoročnih interaktivnih marketinških odnosa** između učesnika u kanalima marketinga. Uspeh u savremenim uslovima poslovanja sve više zavisi od izbora dobitne kombinacije partnera, uspostavljanja adekvatnih i dugoročnih odnosa sa njima i međusobnom poverenju.

U ranijim fazama razvoja privrede i društva u celini, tržišni učesnici (proizvođači, trgovci i kupci) odlikovali su se sasvim drugačijim tržišnim ponašanje u odnosu na današnju poslovnu praksu. Pre nastanka marketinga kao tržišne orijentacije (oko 1780-te godine) proizvođači su uglavnom bili vođeni idejom da je jedini način maksimizacije profita ostvarivanje efekata ekonomije obima i s tim u vezi obaranje troškova po jedinici mere. Takav način razmišljanja danas nazivamo **proizvodnom ili internom orijentacijom** koja se pored prethodno navedenog uverenja odlikuje i:

- a) Negativnim odnosom (odbojnošću) prema prema dolazećim promenama,
- b) Težnji da se u okviru postojećeg nivoa tehnologije proizvede ono što se može pro- izvesti bez obzira na to kakvi su trenutni tržišni trendovi i šta se trenutno traži,
- c) Uverenjem da je svaka vrsta plaćanja za sve ono što nije vezano direktno za proizvodnju i nabavku resursa i opreme (istraživanje tržišta, reklama...) trošak.

Ovakav (interni tj. proizvodni) način tržišnog razmišljanja postojao je dugo. Napuštanjem **proizvodnog koncepta**, došlo je do promene u orijentaciji preduzetnika čime su se stvorili uslovi za implementaciju tržišnog pristupa. Promeni poslovne orijentacije sa interne tj. proizvodne na marketinšku tj. tržišnu doprinelo je uverenje da nije problem proizvesti već prodati.

Naime, proizvođači su se pojavom i razvojem transporta suočili sa činjenicom da sirovine, gotovi proizvodi i u krajnjoj liniji kupci sa jednog tržišnog područja mogu biti dostupni na drugom području, što je direktno stvorilo preduslove kako za „odliv kupaca“ tako i za pojavu konkurentskih proizvoda na lokalnom tržištu. Kako je tehnologija u to vreme bila relativno usaglašena i kako su cene proizvoda bile određene pre svega na osnovu komparativnih prednosti (blizina izvora sirovine i s tim u vezi cena iste) a manje na osnovu konkurentске prednosti (sposobnosti, umešnost, organizacije rada i druge metodologije u ingerenciji samog preduzetnika) prodaja je bila neizvesnija, postala je otežana i sve je to dovelo do pojave viškova robe na tržištu.

Višak robe na tržištu delovao je dvostruko negativno na proizvođače. S jedne strane, shodno zakonu ponude i tražnje, višak robe uticao je na sniženje cena na tržištu, dok je sa druge strane otežana prodaja dovela do dužeg koeficijenta obrta tj. do činjenice da je kapital proizvođača zamrznut i zarobljen u gotovim proizvodima što je uticalo na likvidnost. Samim tim, preduzetnici su brzo uvideli da uspesi kompanije u optimizaciji svojih poslovnih funkcija neće generisati očekivanu dobit ukoliko prethodno navedeno ne dobije tržišnu verifikaciju. Okrenutost ka tržištu i sve veća pažnja usmerena na potrebe i zahteve kupaca, ali i na aktivnosti koje preduzima konkurencija, uticala je na poslovnu filozofiju i koncepciju preduzetnika pa je samim tim i ambijent u kome se savremena razmena obavlja bitno promenjen u odnosu na period koji je za nama.

Ultimativna težnja za profitom i saznanje da se do istog može doći jedino uspešnijim zadovoljavanjem potreba i zahteva potrošača u odnosu na konkurenciju, direktno i čvrsto upućuje na neraskidivu vezu procesa razmene i **marketing koncepta**.

Marketing može biti tretiran kao filozofija, poslovna funkcija, koncepcija ili naučna disciplina. Bilo koji tretman da se upotrebi, radi se o uverenju da se profit kompanije može maksimizirati na dugi rok jedino boljom isporukom traženih vrednosti potrošačima u odnosu na konkurenciju, pri čemu bi isporučene vrednosti trebale da budu malo iznad očekivanih. Marketing takođe predstavlja i *tržišnu orijentaciju*, veoma senzibilnu za potrebe i zahteve ciljanog tržišnog segmenta, koja na novčane iznose uložene u ispitivanje tržišta ili komunikaciju sa tržišnim segmentima tretira kao investiciju i koja je okrenuta promenama i na iste gleda pozitivno. Za razliku od marketinške odnosno tržišne orijentacije, *interno odnosno proizvodno orijentisana preduzeća* orijentisana su na sopstvene probleme, preokupirana su proizvodno-tehnološkim procesom u kome vide najveći prostor za uštede, ne gledaju blagonaklono na promene i teže da ostvare profit povećavajući realizaciju i po mogućstvu razliku u ceni.

Reč **marketing** (eng. marketing) potiče od reči *market* koja znači tržište i sufiksa *ing*, koji reči daje oblik glagolske imenice tipa: čitanje, pisanje, govorenje. Bukvalni prevod je nemoguć, jer se u srpskom jeziku ne može naći odgovarajući termin. Bilo je nekih pokušaja da se ovaj pojam prevede: traženje, utrživanje, tržišne šanse, tržišno poslovanje i sl., ali se ispostavilo da je najbolje da reč ostane u izvornom obliku. Reč marketing je širom sveta prihvaćena i ima jasno i sadržajno značenje.

.....

Iako je u osnovi reči – tržište, marketing je mnogo širi i kompleksniji pojam. Od njegovog nastanka do danas marketing se stalno razvijao. *U početku je bio fokusiran na proizvode.* Ovu fazu karakterišu masovna proizvodnja, niži troškovi proizvodnje, agresivna promocija i prodaja. Potom je usledila *prodajna koncepcija marketinga.* U ovoj fazi kompanije su usredsređene samo na prodaju proizvoda. Danas marketing koncept u centar poslovnih aktivnosti stavlja potrošača. Kompanije ulažu napor da izgrade dugoročne odnose sa potrošačima jer samo zadovoljni potrošači mogu postati lojalni, čemu teži svaka kompanija.

U često upotrebi je i definicija marketinga koju je objavila Američka asocijacija za marketing: „**Marketing je organizaciona funkcija i skup procesa za kreiranje, komuniciranje i isporuku vrednosti potrošačima i za upravljanje odnosima sa potrošačima na način da od toga imaju koristi i organizacija i njeni stejkholderi.**“⁴

Marketinška tj. tržišna orijentacija odlikuje se:

- a) Orijentacijom na potrebe i zahteve potrošača,
- b) Blagonaklonim pogledom na promene u okruženju i njihovim tretmanom kao potencijalnim šansama,
- c) Tretmanom uloženog novca u istraživanje tržišta, reklamu i propagandu kao investicije.

Marketinška tj. tržišna orijentacija ima uporište direktno u teoriji marketinga. Bez razlike sa kog aspekta sagledavamo i definišemo marketing (marketing kao nauka, poslovna funkcija, poslovna koncepcija i sl.) u osnovi leži težnja za ostvarivanjem profita kao najvažnijeg razloga poslovanja tržišno orijentisanih kompanija. Razlika u odnosu na proizvodnu orijentaciju je u tome što marketinška tj. tržišna počiva na uverenju da se profit kompanije može dovesti do maksimuma jedino ukoliko se potrebe i zahtevi potrošača zadovolje bolje i uspešnije u odnosu na konkurenciju i ukoliko se kupcima isporuči vrednost koja je malo veća od očekivane. U vezi sa prethodnim, osnova za povećanje profita u proizvodnoj orijentaciji jeste snižavanje troškova po jedinici mere na osnovu efekata ekonomije obima dok je shodno marketinškoj orijentaciji osnov za maksimizaciju profita zadovoljenje potreba i zahteva potrošača.

Već dugi period vremena marketing nije samo sredstvo za unapređenje prodaje već i osnovni konceptualni okvir od šireg značaja za preduzeće, koji pored usredsređenosti na kupce omogućava bolju transparentnost trendova prisutnih u mikro i makro okruženju kompanije, pruža osnovu za bolju konkurentsku poziciju u odnosu na direktne konkurente, pruža osnovu za izgradnju dugoročnih i partnerskih odnosa sa kupcima i ostalim članovima marketing kanala. Složenost okruženja kompanije, veliki broj transakcija i poslovnih operacija koje se moraju izvršiti na adekvatan način, mnoštvo informacija koje moraju ispuniti uslove tačnosti, relevantnosti, pravovremenosti i istinitosti i koje moraju promptno biti prosleđene na adrese koje imaju ingerencije za donošenje odluka, sve to i još mnogo toga povezanog sa procesom razmene uslovalo je nužnost strateškog vođenja poslovnih aktivnosti odnosno upravljanja i **menadžmenta**.

1.3. Okruženje u čijim okvirima se razmena obavlja

Učesnici u procesu razmene nalaze se pod uticajem brojnih *sila i faktora* koji utiču na njihovu mogućnost da posluju *efikasno i efektivno*. Tržišni ambijent koji diktira uslove poslovanja sačinjen je od većeg broja sila i faktora koji mogu biti pod uticajem tržišnih subjekata ili potpuno van njihovog domašaja.

U savremenim uslovima poslovanja od privrednih entiteta se očekuje adekvatna reakcija na promene i to pre svega proaktivnog tipa (anticipacija budućih događaja) dok su reaktivne reakcije (delovanje nakon što se promene dese) zakasnele. Otvorenost prema promenama, praćenje trendova i prilagođavanje biznisa budućim promenama predstavlja centralnu aktivnost tržišno orjentisanih kompanija.

U osnovi, kompanije se mogu uskladiti sa okruženjem na dva bazična načina, i to, organizacionim prilagođavanjem (usklađivanjem organizacione strukture) i prilagođavanjem strategije (odabirom adekvatne strategije kojom se postižu definisani ciljevi).

Kompanije sa tržišnom orijentacijom otvorene su prema promenama, iste sagledavaju sa aspekta šansi, teže da minimiziraju rizik i u slučaju da ne mogu svojim tržišnim potencijalom da diktiraju trendove istima se uspešno prilagođavaju.

Manje uspešne kompanije čekaju da se promene dese i da postanu evidentne i često dolaze u situaciju da povlače iznuđene poteze u formi korektivnih mera pri čemu gube mogućnost korišćenja šansi i u najboljem slučaju uspevaju delimično da umanje nastalu štetu.

U zavisnosti od *mogućnosti uticaja* tržišnih subjekata na sile i faktore koji deluju u okruženju, isto možemo razgraničiti na dve osnovne kategorije:

1. Makrookruženje – sačinjeno od sila i faktora uglavnom potpuno izvan domašaja kompanija,
2. Mikrookruženje – sačinjeno od sila i faktora na koje kompanija može uticati.

Makrookruženje se sastoji od nekoliko sila i faktora koje imaju širi uticaj te nemaju implikacije samo na konkretne privredne subjekte već i na sve ostale elemente mikrookruženja. U najvažnije elemente makrookruženja spadaju:

- Ekonomske sile koje pre svega utiču na ponudu i tražnju putem ekonomskog rasta i nezaposlenosti, kamatnih stopa i deviznih kurseva;
- Društvene sile koje uticaj vrše putem promena u demografskom sastavu populacije, kulturnim razlikama, uticaja pokreta potrošača itd.
- Političke i zakonske sile koje kreiraju poslovni ambijent putem uređenja na osnovu donetih zakona, kodeksa ponašanja, restriktivne kontrole monopola i spajanja i dr.
- Fizičke sile orjentisane pre svega na zaštitu fizičke okoline, upotrebe sastojaka koji doprinose očuvanju životne sredine, potenciranja mogućnosti reciklaže, zaštite ozonskog omotača i smanjivanja zagađenja.

- Tehnološke sile koje predstavljaju limitirajući faktor stalno prisutnoj težnji za osvajanjem novih tehnologija i unapređenja postojećih proizvoda. Radikalne promene u tehnološkoj sferi, revolucionarna otkrića i ovladavanje novim tehnološkim znanjima dešavaju se periodično i u dugim vremenskim intervalima. Pomenute tehnološke revolucije imaju dalekosežne i suštinske uticaje, postavljaju nove standarde i pružaju okvir za dalje usavršavanje i primenu osvojenih dostignuća.

Pored prethodno razmatranih širih makroekonomskih sila postoji niz **mikroekonomskih** činilaca koji kreiraju šanse i opasnosti na tržištu:

- Kupci koji se nalaze u fokusu tržišno orjentisanih kompanija predstavljaju presudan faktor za uspeh ili neuspeh jedne kompanije. Orijentacija prema tržištu uslovljava utvrđivanje potreba i zahteva potrošača i stvaranje i očuvanje baze kupaca.
- Distributeri koji omogućavaju lakši transfer robe od proizvođača do kupaca i koji su pre svega orjentisani na formiranje asortimana i ostale uslužne aktivnosti (istovar, specijalizovane usluge poput merčendajzinga i instalacije kupljenih proizvoda).
- Dobavljači koji predstavljaju portfolio podrške proizvodnji i glavne snabdevače traženih komponenti sa svoje strane potencijalno mogu umanjiti ili povećati profitabilnost određene proizvodne delatnosti.
- Konkurenti koji aktivno učestvuju u tržišnom ambijentu tražeći mogućnosti za povećanje svojih poslovnih performansi zadržavajući i unapređujući već osvojeni tržišni segment, popunjavajući slobodne i nepokrivene tržišne segmente (niše) ili preotimajući tržišne segmente ostalih konkurenata.

II - O tržištu, tržišnom području i tržišnim modelima

Tržište kao mesto sučeljavanja ponude i tražnje na kome se vodi tržišna utakmica nalazi se u fokusu marketinški orijentisanih kompanija. U zavisnosti od aspekta sa koga se tržište sagledava razlikujemo:

1. Lokalno, regionalno, nacionalno i svetsko tržište (geografski kriterijum),
2. Tržište robe široke potrošnje, trajnih potrošnih dobara, sirovina itd. (prema vrsti i karakteru proizvoda koji je u fokusu),
3. Tržište radne snage, kapitala, informacija, tehnologije, i prema mnogim drugim kriterijumima.

Tržište može biti više ili manje saturirano (veće ili manje prisustvo konkurencije), slobodno ili regulisano (u slučaju postojanja restriktivne zakonske regulative), koncentrisano ili disperzirano, značajno u potencijalu tražnje ili zanemarljivo i specifično (tržišne niše kao ne saturirani mali delovi tržišta sa specifičnom tražnjom).

Kako tržište predstavlja ukupni ambijent u čijem okviru se obavljaju poslovne aktivnosti vezane za prodaju, na koji utiču svi prethodno pomenuti makro i mikro ekonomski faktori, posebnu pažnju treba posvetiti delovima tržišta / tržišnim područjima sa kojih kompanije privlače potencijalnu tražnju, segmentiraju, targetiraju i pozicioniraju se u svesti potrošača kao bolji i uspešniji u odnosu na konkurenciju.

Apsorpciona moć domaćeg ili inostranog tržišta meri se najčešće **indeksom maloprodajne saturacije**⁵:

$$IMS_1 = (P_1 \times M_{p1}) / MU_1$$

IMS_1 = Indeks maloprodajne saturacije na području 1

P_1 = Broj potrošača na tržištu 1 koji se javljaju kao potencijalni kupci pojedinih proizvoda

M_{p1} = Maloprodajni promet posmatranih proizvoda po potrošaču na području 1

MU_1 = Maloprodajne usluge na području 1, kao element diferencijacije ponuđača, najčešće se prikazuje u m² raspoloživog prodajnog prostora za pojedine linije proizvoda.

2.1. Šta predstavlja tržišno područje?

Autor Willaim Applebaum definiše **tržišno područje** kao rezervoar ili područje trgovanja.⁶ Drugačije rečeno, tržišno područje podrazumeva geografski zaokruženo područje koje je sastavljeno od potrošača za koje postoji verovatnoća veća od „0“ da će u nekom budućem periodu na tom području obaviti kupovinu određene grupe proizvoda i usluga koje nudi neko preduzeće.⁷ Tržišna područja se međusobno razlikuju po veličini, obliku, potencijalu platežno sposobne tražnje (kupovne moći) i prisutne konkurencije.

Razlikujemo⁸:

1. Primarno tržišno područje – područje sa koga 50-60% ukupnog stanovništva čini potrošače određenog trgovinskog formata / prodajnog objekta.
2. Sekundarno tržišno područje – područje sa koga 20-30% ukupnog stanovništva čini potrošače određenog trgovinskog formata / prodajnog objekta.
3. Krajnje tržišno područje – sa kojeg 20% stanovnika mogu postati potrošači određenog trgovinskog formata / prodajnog objekta.

Izbor tržišnog područja od kritične je važnosti za donošenje odluka o tome gde izgraditi mrežu prodajnih objekata. Pod *makrolokacijom prodajnog objekta* podrazumevamo izbor državnog, regionalnog i lokalnog područja, pri čemu su nam od posebnog značaja opšte stanje i karakteristike zemlje, privredna struktura i stabilnost, raspoloživost resursa, infrastrukturna opremljenost, mogućnost ulaska investitora i sl. Pod *mikrolokacijom* podrazumeva se izbor tačno određenih mesta za izgradnju jednog ili više prodajnih objekata i njihovih snabdevačkih centara. Ovde su od posebnog značaja aspekti vezani za broj i platežnu sposobnost potrošača, promene u odnosima ruralnog i urbanog stanovništva, kretanje rente gradskog građevinskog zemljišta i sl.⁹

2.2. Tržišni modeli

Apstrahujući činjenicu da se na strani prodavaca pored proizvođača mogu naći i trgovinska preduzeća te da se shodno tome na strani kupaca pored fizičkih lica (krajnjih korisnika – potrošača) mogu javiti i čitave organizacije kako iz sfere proizvodnje (snabdevanje potrebnim inputima) tako i iz sfere trgovine (formiranje asortimana robe), analizirajući samu prirodu procesa razmene možemo izdvojiti različite **modele tržišta i ponašanja** glavnih učesnika na njima.

6 Stanković J., Čavić B., Trgovina i drugi kanali marketinga, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013. Str. 188

7 Lovreta S., Končar J., Petković G., Kanali marketinga, Centar za istraživačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009., str. 441.

8 Applebaum, W., Advanced Methods of Measuring Store Trade Areas and Market Penetration“, objavljeno u Rams, E., M., (1976), Analysis and Valuation of Retail Locations, Prentice Hall, Reston, str. 80-89.

9 Stanković J., Čavić B., Trgovina i drugi kanali marketinga, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 187.

Postoji šest osnovnih modela tržišta koji imaju direktan ili indirektan uticaj na konkretan privredni subjekt koji učestvuje u procesu razmene i samim tim u procesu kreiranja vrednosti:¹⁰

1. Tržišta finalne potrošnje (kupaca),
2. Referentna tržišta,
3. Uticajna tržišta,
4. Tržišta regrutovanja radne snage,
5. Tržišta dobavljača i alijansi, i
6. Interna tržišta.

Na svakom od navedenih modela tržišta formira se područje za uspostavljanje odnosa između kupaca i prodavaca. *Tržište finalnih potrošača* predstavlja osnovu dok ostali modeli predstavljaju nadogradnju i čine širi koncept. Na tržištima finalne potrošnje javljaju se kupci kao fizička lica (individualni kupci) i organizacije (organizacioni kupci).

U cilju isporuke željene vrednosti kupcima bolje i uspešnije od konkurencije, preduzeća se intenzivno okreću specijalizaciji i unapređenju osnovne delatnosti dok se prateće aktivnosti neophodne za realizaciju celokupnog biznisa izmeštaju van preduzeća, odnosno za realizaciju istih angažuju kompanije koje su specijalizovane za obavljanje određenih poslova. Napuštanje koncepta samodovoljnosti u kome kompanija u svojoj režiji realizuje sve potrebne aktivnosti materijalizuje se intenzivnijim korišćenjem autsorsinga (out sourcing) tj. angažovanjem specijalista van konkretnih kanala marketinga u kojima preduzeće posluje. Među mnogobrojnim davaocima pratećih usluga vlada veoma jaka konkurencija koja je posledica težnje da se kvalitetom i brzinom usluge nametnu preduzećima čiji biznis zahteva delatnosti iz njihovog domena tako da isti, sagledavani sa aspekta celine i prirode posla koji obavljaju predstavljaju kao posebna – *referentna tržišta*.

Međutim, preduzeće koje je orjentisano prema krajnjim korisnicima (individualnim i organizacionim potrošačima) i koje za obavljanje specijalizovanih aktivnosti angažuje kompanije sa referentnih tržišta posluje u ambijentu koji je pod uticajem različitih institucija čiji dijapazon se prostire od državnih organa, medija, investitora do ostalih formalnih i neformalnih grupa za pritisak ili podršku. Gledano kao celina, navedene insitucije ili grupe formalnog ili neformalnog karaktera čine *uticajna tržišta* koja imaju veliki značaj, i kako sam naziv govori, uticaj na poslovanje preduzeća.

Pored navedenih, postoje i svojevrsna *tržišta na kojima se regrutuje radna snaga* i tržišta na koja se preduzeća intenzivno oslanjaju u cilju nesmetane realizacije poslova a to su tržišta *dobavljača i alijansi*. Sa navedenih tržišta preduzeća se kontinuirano i nesmetano snabdevaju sa potrebnim resursima, radnom snagom, obrtnim i osnovnim sredstvima, u cilju kreiranja vrednosti za potrošače.

10 Donaldson B. and Toole T., Strategic Market Relationship, John Wiley & Sons, New York, 2001, str. 25

Na kraju, interna tržišta odnose se na interne relacije i odnose između zaposlenih koje opredeljuju ukupnu organizacionu klimu i efikasnost preduzeća. Poseban značaj imaju satisfakcija zaposlenih i njihova lojalnost koji direktno utiču na kvalitet odnosa koji se uspostavljaju sa samim potrošačima i drugim interesnim sferama.

U okviru prethodno navedenih modela tržišta formiraju se interaktivni odnosi među direktnim i indirektnim subjektima koji formiraju lanac vrednosti. Svaki privredni subjekt oslanja se na dva osnovna stožera koja čine *potrošači* i *konkurencija*.

Merama ekonomske i trgovinske politike usmerenim protiv stvaranja monopola državnom regulativom utiče se na sprečavanje ugrožavanja tržišne konkurencije a sve u cilju povećanja potrebe za postizanjem efikasnosti u poslovanju i čuvanju interesa potrošača kao krajnjih korisnika. Mešanje države putem mera ekonomske i trgovinske politike u cilju onemogućavanja stvaranja monopola nema tretman centralističkog i planskog upravljanja privrednim tokovima svojevrsnim za period centralno-planskog upravljanja privredom, već sasvim suprotno ima za cilj očuvanje prirodnih ekonomskih zakonitosti, sprečavanje zloupotreba i mogućnosti ekstremnog bogaćenja putem diktiranih i damping cena.

Kao rezultat prethodno navedenog, radikalno se menja pozicija preduzeća na tržištu, ali i odnosi između kupaca i prodavaca u procesu razmene koja se realizuje na osnovu izgradnje *dugoročnih* i *interaktivnih odnosa* uspostavljenih između učesnika angažovanih u lancu formiranja vrednosti.

2.3. Uticaj globalnih trendova na tržište

Savremene uslove poslovanja odlikuje velika promenljivost. Promene su česte, nepredvidive i javljaju se u nejednakim vremenskim intervalima. Pored navedenog, promene koje karakterišu savremeni privredni život, razlikuju se kako prema uzrocima nastanka tako i prema ostavljenim posledicama. Mehanizam promena deluje lančano. Promene koje se dešavaju u određenim segmentima privrednog života i okruženja dovode do promena unutar privrednih subjekata, što za posledicu ima ponovni uticaj na tržišna zbivanja.

Fundamentalne promene se teško mogu inicirati ili sputati i uglavnom se po njihovom nastanku odvijaju prilično nekontrolisano. **Današnje promene** smenjuju se većom brzinom nego što je to ranije bio slučaj, korenite su i ciklične, menjaju prirodu našeg društva, privrede, industrije i života. Korenite promene ili drugačije nazvane „revolucije“ ne zasnivaju se na nekim posebnim zakonitostima, spontane su i opasne. Jedini adekvatan odgovor je konstantna anticipacija dolazećih promena, prilagođavanje unapred, drugačiji i inovativan biznis koji bi pretnje i opasnosti koje nosi promena poslovnog ambijenta preinačio u šanse i prednosti.

Pomaci unapred do sada su se realizovali na osnovu povremenih i ne tako čestih pojava kreativnosti i materijalizaciji takvih ideja, nakon čega su sledili dugi periodi eksploatacije resursa – tehnologija i ljudi. Organizaciona struktura se uspostavlja i

vrši se eksploatacija dok se ne iscrpe svi potencijali iste. Međutim, po svojoj prirodi, kreativnost podrazumeva otklon od tradicionalnih struktura i okvira. U obilju proizvoda i ideja kompanije se mogu probiti do modernih potrošača samo inovativnim proizvodima.

Demografske promene u vidu *rasta stanovništva, razlika u starosnim grupama, preferencija, navika i kulture potrošača, etničkog sastava i obrazovnog nivoa kao i strukture domaćinstva, veličine i rasta populacije* i dr. utiču na način na koji potrošači reaguju na različite proizvode a samim tim i na marketinšku praksu. U fokusu privrednih subjekata moraju biti aktuelni *tržišni trendovi*, novi način i *stil života ljudi*. Budući da potrošači kvantitativno i kvalitativno određuju tražnju to je njihova uloga u određivanju poslovnih šansi preduzeća od presudnog značaja.

Stope rasta populacije poredeći različita geografska područja značajno variraju. U razvijenim tržišnim ekonomijama, zapadnoj Evropi posebno, rast stanovništva je skroman a udeo stanovništva starijeg od 65 godina u odnosu na ostalo stanovništvo veći, što je dijametralno suprotno od situacije u nerazvijenim zemljama. Promena starosne strukture, zajedno sa sve sporijim rastom broja stanovništva u razvijenim tržišnim ekonomijama, najuočljivija je demografska promena. Kao posledica javlja se «starjenje nacije» tj. porasta učešća grupe iznad 65. godina i smanjenje učešća tinejdžera, tj. grupe do 20 godina starosti. Do pojave povećanja učešća starijih ljudi u strukturi stanovništva došlo je usled boljih uslova života, nižih stopa nataliteta, sve većih izdavanja za zdravstveno i socijalno osiguranje, tj. dužem očekivanom trajanju života. Rast stanovništva utiče na porast potreba ali ne i do povećanja tržišta, ukoliko ne postoji značajna kupovna moć.

Kao ilustraciju tvrdnje da se životni vek čoveka produžava, uzećemo Francusku jer važi za zemlju u kojoj ljudi najduže žive. Pre pola veka u ovoj zemlji bilo je 200 ljudi koji su imali preko 100 godina starosti, dok će po procenama stručnjaka, ta brojka u 2050. godini iznositi 150.000.

Ukupan broj stanovnika nastaviće da raste prema procenama, za 80 miliona ljudi godišnje. Sa 2,8 milijardi ljudi u 1955. godini broj stanovnika je već premašio cifru od 7 milijardi, dok je procena da će 2025. godine iznositi 8 milijardi. Broj starijih od 65 godina do 2025. godine sa sadašnjih 390 porašće na 800 miliona. U skladu sa prethodnim, broj onih koji će zavisiti od radno sposobnog stanovništva dostići će 17,2% . Broj onih koji imaju ispod 20 godina opasće sa 40% na 32% u navedenom periodu.

Prosečan životni vek u svetu iznosio je 1955. godine samo 45 godina, 1965. godine 65. a 2025. godine iznosiće 73. godine. Procene stručnjaka ukazuju na činjenicu da će bogataši nastaviti da se bogate ali da će im život, koji je već sada duži od proseka, nastaviti da se produžava. Dok se jaz u prihodima bogatih i siromašnih zemalja i dalje produbljuje, prosečan životni vek populacije jednog dela afričkog kontinenta duplo je manji nego u razvijenom svetu.¹¹Tako prosečan životni vek u 30-tak zemalja za koje se smatra da imaju najviši stepen privrednog razvoja iznosi 75 godina dok u afričkoj državi Malavi iznosi 39,1 godinu a u Sijera Leoneu 37,9 godina.

11 Navedeno prema Brit V., Eliot L., The Guardian, Richer Lives Longer, July 7, 2000, str. 12

U skladu sa gore navedenim, tržišni učesnici trebali bi da prate sve promene u demografskom i socio-kulturnom okruženju. Kada je reč o starenju potrošača, **marketing menadžeri i menadžeri prodaje posebnu pažnju treba da obrate na starije potrošače, njihove potrebe, navike i strukturu potrošnje**. Prodavci u maloprodajnim objektima takođe treba da imaju u vidu potrebe starih i da im **omoguće bolju pristupačnost proizvoda izloženih na rafovima**, širi prolaz između rafova i **eliminisanje stepenica, korišćenje velikih štampanih tabli** unutar prodavnica, **zapošljavanje starijih prodavaca**, obuka mlađih zaposlenih da budu pažljivi prema starijima. Poželjno je **promovisanje porudžbina preko pošte i putem telefona, kućna dostava** i sl. Populacija koja stari stvara mogućnost da dođe do **promene izgleda postojećih proizvoda** kako bi se isti prilagodili fizičkim ograničenjima starijih članova zajednice. Pre svega misli se na etikete i instrukcije većeg formata, ambalaža koja se lako otvara, opremu i prevoz koji omogućuju lakše kretanje. Pored trgovine, priliku dobijaju i ostale oblasti privrednog života kao što su turizam, zdravstvena zaštita i nega.

Globalna nejednakost u prihodima povećava se iz godine u godinu. Jaz u prihodima između bogatih i siromašnih zemalja iznosio je 1820. godine 3:1, 1950. godine 35:1, 1973. godine 44:1 a 1992. godine 71:1. Najveći svetski proizvođači sele svoje kompanije put dalekog istoka u potrazi za jeftinijom radnom snagom a sve u cilju smanjivanja troškova proizvodnje i veće konkurentnosti na tržištu.

Struktura domaćinstava takođe je pretrpela promene. Tradicionalna domaćinstva sačinjena od roditelja i dece nisu više dominantan model. Današnja domaćinstva uključuju samce, odrasle osobe različitog ili istog pola koje žive zajedno, porodice sa jednim roditeljem i parove bez dece. Veliki broj ljudi razvodi se ili odvaja, ne venčava ili to rade kasnije ili kad se venčaju ne žele da imaju decu. **Svaka grupa ima različite potrebe i kupovne navike**. Standardni tipovi porodice sve više mesta ustupaju porodicama kakvih ranije nije bilo u većem broju. Time se otvaraju i nove mogućnosti marketinški orjentisanim preduzećima da diferenciraju svoju ponudu i da se prilagode novom tipu potrošača. Menadžeri moraju šire da sagledaju **posebne potrebe netradicionalnih domaćinstava** jer se njihov broj u odnosu na tradicionalne forme, a samim tim i njihov značaj, povećava. Članovi netradicionalnih domaćinstava su uglavnom zaposlena lica sa nedostatkom slobodnog vremena, te se u skladu sa prethodnim karakterišu odrednicom prisutnom u ekonomskoj teoriji – **«time oriented»**. Usled pomenutog nedostatka vremena kao i usled manjeg interesovanja za domaćinstvo, kod ovakvih potrošača manju ulogu prilikom kupovine igraju racionalni a veću marketinški razlozi, te isti prednost daju trgovcima sa diferenciranim marketingom u odnosu na trgovce sa generičkom ponudom i niskim cenama.

Nivo obrazovanja potrošača promenio se na bolje. Sve je veći udeo fakultetski obrazovanog stanovništva, dok se procenat populacije koji ima manje od srednjoškolskog obrazovanja smanjio. Obrazovaniji potrošači imaju **sofisticiranije potrebe pri kupovini**. Oni zahtevaju **kvalitetnije proizvode i usluge, ispituju celokupnu upotrebnost proizvoda, manje su tolerantni prema lošijim uslugama i spremni su da kupuju privatne marke** kod kojih je razlika u kvalitetu beznačajna u odnosu na razliku u ceni.

.....

Migracije stanovništva u prethodnom periodu, posebno u našem bližem okruženju, izazvale su velike promene 90-tih godina. Kad je reč o migracijama, prevashodno imamo u vidu kretanje stanovništva između zemalja i unutar granica jedne zemlje. Na taj način dolazi do nestanka određenog broja tržišta i pojave novih.

Socio-kulturno okruženje i kriterijum i sistem vrednosti direktno su uključeni u oblikovanje prirode potreba potrošača i njegovih preferencija. Faktori poput promene kulturnih vrednosti ili socijalnih normi imaju veliki uticaj na individualna opredeljenja za određene proizvode i način na koji se vrši distribucija tih proizvoda. Na primer, trend potrebe da se što jednostavniji i brži način zadovolji glad ima uticaj na sve nivoe prehranjenih kanala marketinga. Pored navedenog, primetna je i veća briga za zdravlje i fizičku kondiciju. Navedena promena, zajedno sa rastućim cenama zdravstvene zaštite, dovela je do razvoja novih oblika distribucije zdravstvenih usluga, u vidu isturenih bolničkih odeljenja i programa kućnih poseta.

Ekologija, danas više nego ikada predstavlja jedan od najznačajnijih faktora prilikom donošenja odluka da li da se nešto kupi ili ne. Prilikom opredeljivanja, i dalje najveću ulogu po pravilu ima cena, zatim sledi pogodnost upotrebe, a odmah zatim dolazi uticaj na životnu sredinu. Uzima se u obzir širi aspekt uticaja potrošnje određenog proizvoda na ekologiju. U prethodno se ubraja i iscrpljivanje prirodnih resursa u proizvodnji određenog proizvoda, efekat koji proizvod ima na prirodnu sredinu (vazduh, prevelika buka, uništavanje zemljišta, pijaće vode i ozonskog pokrivača, rastvorljivost ambalaže tj. lakoća sa kojom se proizvod reciklira). Pri tom je evidentna volja potrošača da plate proizvode koji nisu ekološki štetni. Heinz koristi reciklirane flaše za pakovanje svojih proizvoda (kečap) i pri tom ne koriste tunjevinu koja je ulovljena mrežama koje mogu biti opasne za delfine.¹² Proizvođači baterija Eveready, Ray-O-Vac i Panasonic, već izvesno vreme proizvode baterije bez žive.¹³ Kolekcija kozmetičke kuće Estee Lauder su napravljene od sirovina koje nisu testirane na životinjama a proizvodi se pakuju u recikliranu ambalažu. Međutim, inicijativa dolazi i od samih kupaca. Poznat je primer Mc Donalds-a koji je nakon brojnih pritužbi kupaca, pakovanje napravljeno od stiropora zamenio papirom.¹⁴

Otuda ne treba da zbunjuje termin **«zeleni marketing»** koji je više nego prisutan u ekonomskoj teoriji a koji označava bilo koju marketinšku aktivnost, koja stvara pozitivan ili smanjuje negativan uticaj nekog proizvoda na životnu sredinu. Na primer, Alberto-Culver je sasvim neupadljivo izostavio hlorofluorokarbon koji je štetan po ozonski omotač iz svog VO5 laka za kosu. Kasnije je otpočelo reklamiranje tog proizvoda sa naznakom «prijatelj ozona».¹⁵

12 Navedeno prema: Grossman L., After Demographic Shift, Atlanta, Mall Restless Itself as Black Shopping Center, Wall Street Journal, February 1992, str. B1.

13 Navedeno prema: Hapoiney S., The Rise of Micromarketing, Journal of Business Strategy, Vol. 11, November – December 1990, str. 39.

14 Navedeno prema: Micromarketing Flourishes in Sporting Goods, Discount Store News, August 1994., str. 84.

15 Navedeno prema: Stanton W., Etzel M., and Walker B., Fundamentals of Marketing, 10th ed. NY: Mc Graw Hill Inc., 1994., str. 636.

Prateći prisutne tendencije na tržištu koje su nastale kao rezultat **odnosa među polovima**, mnoge kompanije su počele da prilagođavaju svoju ponudu ženskom delu populacije primetivši jačanje njihove ekonomske moći i promene njihovog životnog stila. «Nike» i «Avis» su stvorili potpuno nov vid reklamiranja u cilju bolje prihvaćenosti od strane ženskog dela publike. «Smith & Wesson» su stvorili novu kolekciju pištolja pod nazivom «Lady Smith» koja obuhvata pištolje specijalno dizajnirane u skladu sa oblikom ženske šake. S druge strane, proizvođači automobila na američkom tržištu nisu se tako dobro prilagodili rastućoj ulozi žena. Iako su žene kupci 50% proizvedenih automobila u SAD, a imaju uticaj prilikom kupovine najmanje 80% ukupnog broja vozila, reklamiranje novih proizvoda automobilske industrije ni blizu nije prilagođeno modernoj ženi a ponašanje prodavaca, prilikom razgledanja ili kupovine vozila često je odbojno.

Povećano interesovanje za zdravlje, zdraviji način života i bolju kondiciju predstavlja imperativ za većinu demografskih i ekonomskih grupa potrošača. Kao direktna posledica prethodnog, došlo je do povećanja broja prodavnica sa sportskom opremom, fitnes centara, makrobiotičkih prodavnica i restorana, i dr. Neprestano se šalju apeli o važnosti zdrave ishrane u prevenciji još uvek ne izlečivih oboljenja, bolesti srca, visokog pritiska i krvnih sudova. Hrana se danas, pogotovo u razvijenim delovima sveta, sprema sa mnogo manje soli i masti, aditiva i holesterola.

Životni stil potrošača predstavlja način na koji oni vode svoj život, uključujući njihove aktivnosti, interesovanja i mišljenja.¹⁶ Kod modernog potrošača primetan je sve veći broj **impulsivnih kupovina**. Za impulsivne kupovine karakterističan je nedostatak unapred pripremljenog i utvrđenog plana. Menadžeri kanala marketinga moraju uzeti u obzir prethodno navedeni trend i prilagoditi ponudu istom. Intenzivnim promotivnim aktivnostima radi se na privlačenju kupaca, atraktivnim pakovanjem privlači njihova pažnja, dok se ostalim pogodnostima kupac opredeljuje za kupovinu. U skladu sa manjkom slobodnog vremena i viškom diskrecionog dohotka potrošača, od prodavca se očekuje da ponudi različite proizvode koji su jednostavni za upotrebu i koji brzo i efikasno mogu da zadovolje potrebu potrošača.

Primetna je tendencija sve izraženije **fragmentacije tržišta** na brojna mikrotržišta koja se međusobno razlikuju prema starosti, polu, etničkoj pripadnosti, obrazovnom nivou, stilu života stanovništva, gde svaka grupa ima svoje različite potrebe i potrošačke karakteristike.

Kao logična reakcija preduzeća na prethodno navedeno javila se proizvodnja specifičnih proizvoda prilagođenih preferencijama i specifičnostima ciljnih mikrotržišta.

Mikromarketing uključuje zadovoljavanje potreba i želja posebnog segmenta potrošača time što na specifičan način prilagođava strategiju marketinga kako bi se na najbolji način zadovoljile specifične potrebe tog segmenta.

Sa razvojem elektronike i metoda prikupljanja podataka, zajedno sa povećanjem razlika među stanovništvom, sve ukazuje na to da će u budućnosti doći do još veće fragmentacije. Međutim, pored procesa fragmentacije tržišta, moderna trgovina ide u

pravcu koji je dijametralno suprotan prethodno pomenutom, u pravcu globalizacije. Gotovo da je neshvatljivo kako je moguće pomiriti ova dva ekstrema. Međutim, pobornike nespojivosti ova dva fenomena demantuje praksa a preduzeća koja globalizuju svoj biznis svrstavaju se među najjače i najuspešnije u grani.

Promene u geopolitičkom ambijentu međunarodnog poslovanja intenziviraju se vremenom, povećava se dalekosežnost posledica i dolazi do sve češćih diskontinuiteta. **Nastanak novih država, dezintegracija postojećih tržišta, uvođenje različitih barijera i prepreka nesmetanom obavljanju spoljne trgovine,** samo su neki od aktuelnih trendova današnjice. Najočigledniji primeri su zemlje istočne Evrope i Sovjetskog Saveza. Na pomenutoj teritoriji sada postoji više od 20 „novih država“ poput Belorusije, Ukrajine i Gruzije koje teže da poboljšaju svoju ekonomsku situaciju izvozom svog prirodnog bogatstva - drvene pulpe i proizvoda od papira, hemikalija, uglja i sl. Na taj način, postojeći izvoznici svetskih razmera svakim danom dobijaju novu i svežiju konkurenciju koja je često spremna da formira cene znatno ispod trenutnog tržišnog nivoa.

Oko 200 miliona ljudi van Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) imalo je glavnu ideju da se priključi ekonomski razvijenim zemljama.¹⁷ Najbrže su na tom putu napredovale zemlje poput Japana, Singapura i Hong Konga. Danas to isto pokušava 3 milijarde ljudi i to oko 900 miliona sa indijskog potkontinenta, 220 miliona iz bivšeg Sovjetskog Saveza, 55 miliona iz Poljske, 70 miliona iz Vijetnama, 130 miliona iz Pakistana, 160 miliona iz Indonezije i sl. Svi prethodno pomenuti nalaze se u nekoj od faza izgradnje životnog i poslovnog ambijenta po ugledu na Zapad. **Uzimajući u obzir kupovnu moć, danas 200 miliona stanovnika Indije ima isti životni standard kao prosečan Evropljanin.**¹⁸

Ekonomski prostor nikada nije bio veći. U proteklih 40 godina međunarodna trgovina povećala se za 1.500%.¹⁹ Ubrzanje razmene omogućilo je snižavanje poreza na promet robe u proseku sa 50% na svega 5%.²⁰

Nove institucije prevazilaze geografske granice. Sada postoje mega-države poput *Evropske unije, APEC-a*²¹ i *NAFTA-e*²². **Međunarodne kompanije** su pravno gledano lokalne ali su definitivno globalne s operativne tačke gledišta. Postoji čitavo mnoštvo **globalnih proizvoda** poput Coca-Cole i Big Maca. Iako zemlje Evropske unije proizvode više filmova nego Amerika, američki filmovi čine 75% zapadnoevropskog tržišta.²³

17 Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj osnovana 14. 12.1960. godine čije su članice Australija, Austrija, Belgija, Velika Britanija, Grčka, Danska, Irska, Island, Italija, Izrael, Japan, Južna Koreja, Kanada, Luksemburg, Mađarska, Meksiko, Novi Zeland, Nemačka, Norveška, Poljska, Portugal, Sje-dinjene Američke Države, Slovačka, Slovenija, Turska, Finska, Francuska, Holandija, Češka, Čile, Švajcarska, Švedska, Španija.

18 Fortune, 5. septembar 1994. godine

19 Time, 13 april 1998.

20 Knoke W., Bold New World: The essential road map to the twenty-first century, Kodansha Interna-tional, 1996.

21 Asian and Pacific Economic Cooperation – APEC

22 North American Free Trade Agreement – Nafta

23 CNC, Screen Digest, Eurostat

Američka privreda predvodnik je za stvaranje **informacionog društva**. Amerika na to troši oko 4% svog bruto nacionalnog dohotka dok Japan troši samo 2%. Kompanije u Silikonskoj dolini četiri puta su vrednije od Detroitskih, dok je njihova vrednost gotovo jednaka vrednosti čitavog francuskog berzanskog tržišta.²⁴ Kompanije koje se bave kompjuterima i poluprovodnicima čine neverovatnih 45% američke stope rasta.²⁵

Daleki istok beleži neverovatan ekonomski razvoj u proteklih dvadesetak godina. U osamnaestom veku Velikoj Britaniji je bilo potrebno 60 godina da udvostruči svoj bruto nacionalni proizvod, dok je 100 godina kasnije Japanu za isto bilo potrebno duplo manje vremena. Ne tako davno Južna Koreja je udvostručila svoj bruto nacionalni proizvod za samo 11 godina. Godine 1960, životni standard prosečnog Japanca bio je tek jedna osmina onoga što je uživao prosečan Amerikanac.²⁶ Ekonomski gledano, ne tako davno, Južna Koreja bila je na istom nivou na kome se nalazio Sudan, dok je tajvanski bruto nacionalni proizvod po glavi stanovnika bio isti kao u Zairu.²⁷

Pre poslednje svetske ekonomske krize, Svetska banka je procenjivala da će se čak 50% budućeg svetskog razvoja u narednim decenijama odvijati u **jugoistočnoj Aziji**.²⁸ Istraživanje agencije Merrill Lynch pokazuje da u mestima poput Singapura, Hong Konga i Tajvana, uslužne aktivnosti čine više od 60% bruto nacionalnog proizvoda od kojih se većina zasniva na znanju. Zato i ne čudi činjenica da Singapur troši 25% svog bruto nacionalnog proizvoda na obrazovanje, istraživanje i razvoj. U jugoistočnoj Aziji, većina proizvodnje se trenutno odvija u Kini – zemlji koja godišnje daje 350.000 inženjera sa mesečnom platom od nešto više od 100 usd. Kina ima više diplomiranih srednjoškolaca od Amerike (čak par stotina miliona više) i 413,7 miliona ljudi mlađih od 20 godina.²⁹

Ne zaostaje ni **Evropa**. Finska, na primer, danas izvozi više elektronike nego drvnih proizvoda – tradicionalnog artikla visoko procentualno prisutnog u izvoznom portfoliju.³⁰ Finci takođe imaju više internet hostova po glavi stanovnika nego bilo koja druga zemlja.³¹ Pre dvadeset godina bilo je nezamislivo prognozirati da će tri najveće aviokompanije u svetu biti britanske – EasyJet, Virgin i Ryan Air. Takođe, bilo je teško predvideti da će dva najveća veb-dizajnera biti iz Švedske. Danas Švedska ima Icon Medialab i SprayRazorfish i može da se pohvali da je treći muzički izvoznik u svetu. Neke od najuspešnijih i najinternacionalnijih kompanija osnovane su u multietničkoj i multikonfesionalnoj Švajcarskoj. Kompanije kao Nestle ili ABB snalaze se sa diverzitetom daleko lakše i pozitivnije nego druge evropske firme. Nadzorni odbor ABB-a ima osam članova četiri različite nacionalnosti, dok ih u Izvršnom odboru ima pet.

24 The Economist, 29 mart, 1997. godine

25 Isto

26 Rohwer J, Asia Rising: How the history's biggest middle class will change the world, Nicolas Brealey publishing, London, 1995.

27 Isto

28 Isto

29 Business Week, 14 jul, 1997.

30 Business Week, 31 avgust, 1998.

31 The Economist, 15 februar, 1997.

Međutim, i pored svega prethodno navedenog, jasno je da svi regioni ne mogu da se razvijaju istom brzinom. Ekonomski uspeh i napredak svodi se uglavnom na rad, učenje i štednju. U poređenju Amerike i Japana kao glavnog konkurenta i dalje preva- gu ima prvopomenuta jer Japan i dalje karakteriše kolektivizam, doživotno zaposlenje, smanjenje neizvesnosti i asimilacija tehnologije umesto stvaranja nove.³² Godine 1990. Japan je imao udeo od 41,5% u svetskom tržištu deonica dok je učešće Amerike izno- silo 31%. Osam godina kasnije, 1998. učešće Japana svelo se na 10,4% dok je učešće Amerike poraslo na 53,2%.

2.3.1. Globalizacija

Globalizacija predstavlja relativno nov ekonomsko – politički pojam kojim se izražava specifičnost savremenih integracionih tokova. U odnosu na ranije oblike ovih tokova, globalizacija predstavlja sveobuhvatniji društveno – ekonomski i poli- tički proces koji izlazi iz okvira regionalnih, nacionalnih, rasnih, verskih i blokov- skih ograničenja i time dobija globalni karakter.³³ Fenomen globalizacije predstavlja dominantno obeležje sveukupnog ekonomskog, tehnološkog, kulturnog i socijalnog razvoja u savremenom svetu.

Postoje *različiti vidovi globalizacije*, i to:

- globalizacija procesa,
- globalizacija industrije,
- globalizacija poslovanja,
- globalizacija tržišta, i
- globalizacija međunarodne ekonomije.

Globalizacija procesa predstavlja sve čvršće povezivanje pojedinih delova svetske privrede, nacionalnih ekonomija u jedinstvenu celinu. Za razliku od predešnjeg nači- na povezivanja, uglavnom kroz međunarodnu trgovinu, plaćanja i tokove kapitala, u savremenim uslovima sve više dolaze do izražaja različiti oblici saradnje koji podrazu- mevaju čvršću povezanost kako nacionalnih ekonomija tako i neposrednih privrednih subjekata.

Saradnja na globalnom planu obuhvata:

- organizaciju proizvodnje,
- upravljanje,
- cirkulaciju finansijskih sredstava,
- širenje i korišćenje tehnoloških znanja,
- utvrđivanje standarda i sl.

32 Hofstede G., Culture's Consequences, Beverly Hills, Sage Publications, 1980.

33 Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2001. str. 193.

Značajan doprinos procesu globalizacije daju *multinacionalne kompanije* sa širokom mrežom svojih filijala. Pored multinacionalnih kompanija proces globalizacije podstiču i povezivanje finansijskih tržišta, razvoj telekomunikacija itd.

Globalizacija industrije ogleda su u aktivnostima privrednog subjekta koje su vezane za izvan granične investicije, proizvodnju, trgovinu i razvoj, odnosno osvajanje novih tržišta, ekspanziju tehnoloških i organizacionih prednosti i smanjenje troškova i rizika. Strane direktne investicije naročito su doprinele opštoj globalizaciji industrije. Iste se realizuju putem merdžera, akvizicija i novih investicija. Prekidom prakse investiranja u jednoj zemlji i plasiranjem finansijskih sredstava u razvoj proizvoda širom sveta, gubi se nacionalna prepoznatljivost proizvoda. S tim u vezi, implikacije procesa globalizacije na razvoj nacionalnih industrija može biti pozitivan i negativan. O karakteru njenog uticaja na privredni razvoj pojedinih zemalja mišljenja su podeljena. Jedni smatraju da globalizacija doprinosi ukupnom svetskom razvoju, dok su drugi mišljenja da je to samo jedan u nizu instrumenata kojima se produbljuju već postojeće ekonomske razlike između pojedinih zemalja i unutar istih, i da u krajnjoj liniji vodi porastu nezaposlenosti, snižavanja nivoa životnog standarda i usporavanju ukupnog društvenog napretka. Dosadašnje iskustvo pokazalo je da su koristi od globalizacije imale uglavnom razvijene zemlje koje su se na vreme strukturno i institucionalno prilagodile, dok je ostatak zemalja, a posebno one siromašne, bio onemogućen da dinamizira svoj rast i razvoj ukoliko se našao van globalizacionih tokova.

U globalnoj industriji, konkurentska pozicija preduzeća u jednoj zemlji zavisi od iste pozicije i snage uporedivih konkurenata date industrijske grane u drugim zemljama. Sve je veći broj grana čija dinamika i perspektiva zavisi od razvojnih i poslovnih poteza svih njihovih relevantnih predstavnika, bez obzira gde su locirani u svetskim razmerama. Sudbina pojedinih firmi više zavisi od tehnološkog i razvojnog potencijala vodećih predstavnika date grane i njihovih poteza nego od bilo kakve politike pojedinih zemalja.

Globalizacija poslovanja predstavlja svojevrstan poslovni odgovor na sve prisutnju međuzavisnost, povezanost i dostupnost pojedinih delova svetskog tržišta. Globalizacija procesa pojavila se kao racionalan odgovor međunarodno orjentisanih kompanija na sve prisutniju i rasprostranjeniju globalizaciju tržišta, liberalizaciju svetske trgovine i relativiziranje nacionalnih granica. Rečju, radi se o širenju poslovnog i razvojnog horizonta uzimajući kao relevantne aršine nadnacionalne i svetske razmere. Svet se tretira kao jedno globalno i dostupno tržište i kao jedina prava i realna podloga za koncipiranje poslovnih aktivnosti.

Globalizacija tržišta dovodi do sve naglašenijeg relativiziranja nacionalnih tržišnih granica i barijera, što za posledicu ima percepciju celog sveta kao otvorenog i raspoloživog tržišta. Otuda, globalizacija tržišta nije ništa drugo do sve naglašenija međuzavisnost i dostupnost pojedinih delova svetskog tržišta. Ključni faktori tražnje i karakter ljudskih potreba sve se više približavaju i prepliću u širim međunarodnim razmerama. Međuzavisnost i dostupnost pojedinih delova sveta postaju opšta realnost današnjeg vremena.

.....

Globalizacija međunarodne ekonomije je posledica rasta broja transnacionalnih kompanija, a posebno broja njihovih filijala. Kako u razvijenim, tako i u zemljama u razvoju i tranziciji pojam nacionalnih privreda i nacionalnog izvoza sve više nestaje, što za posledicu ima smanjenje ekonomskog suvereniteta zemlje. Pored proizvodnih transnacionalnih kompanija, proces globalizacije doveo je do razvoja transnacionalnih kompanija iz sfere usluga (posebno banaka) i informacione tehnologije. Pored aktivnosti pojedinačnih privrednih subjekata, sa sigurnošću možemo reći da je proces globalizacije dodatno stimulisan konkretizacijom i unificiranjem međunarodnih standarda vezanih za ujednačavanje uslova privređivanja, propisanih od strane Svetske trgovinske organizacije, Međunarodnog monetarnog fonda, Svetske banke, Međunarodne organizacije za standardizaciju i drugih međunarodnih organizacija.

Kao rezultat gore pomenutih procesa rastuće globalizacije međunarodnih ekonomskih i političkih odnosa javlja se potreba za **globalnom koordinacijom ekonomske politike**. Ovaj fenomen, novijeg datuma, odnosi se pre svega na koordinaciju ekonomskih politika 7 ekonomski najrazvijenijih zemalja Zapada koja je počela 1985. godine, a kojoj se od 1998. priključuje i Rusija. Osnovni cilj globalne koordinacije ekonomske politike predstavlja usaglašavanje monetarne i fiskalne politike, politike kamatnih stopa i očuvanje stabilnosti nacionalnih valuta i najvećih svetskih berzi. Prethodno navedene zemlje igraju ulogu lidera a njih u kooperativnoj igri slede druge zemlje.

Globalni proizvod predstavlja naziv za one proizvode čija prodaja čini najveći i najznačajniji deo ukupne nabavke maloprodavaca ili veletrgovaca. Globalizacija proizvoda i grane utiče na sniženje inženjeringa, dizajna, proizvodnih troškova, troškova istraživanja i razvoja, troškova marketinga, posebno distribucije i promocije. Pritisak ka stvaranju globalnih proizvoda povećava se sa rastom zahteva za kapitalnim investicijama potrebnim za uvođenje novih proizvoda, ograničenim nacionalnim tržištem, rastom veličine preduzeća i razvojem tehnologije.

Globalna strategija omogućava preduzeću da posluje u globalnoj grani³⁴, da ostvari globalnu konkurentsku prednost integrišući atraktivnosti preduzeća u celom svetu sa ciljem da se ovlada povezanošću među zemljama. Mnoga globalna tržišta ne nastaju sama po sebi već se stvaraju planskim marketing naporom preduzeća. Uspesna globalna strategija zasniva se na obavljanju globalne funkcije ili opsluživanju globalnih potreba.

Globalna logistika predstavlja izvršavanje poslova kompanije iz oblasti logističkog menadžmenta u globalnom okruženju. Globalni logistički poslovi su složeniji i zahtevniji od obavljanja istih aktivnosti na nacionalnom nivou po osnovu četiri dimenzije:

- razdaljina obavljanja poslovanja,
- specifična priroda tražnje imanentna za svaku državu ili region,
- raznovrsnost ponude, i
- značajno obimnija dokumentacija potrebna za obavljanje logističkih aktivnosti na globalnom nivou.

34 Globalne grane su one u kojima je konkurentska pozicija preduzeća u jednoj zemlji pod uticajem njegove pozicije u drugim zemljama i obrnuto. – Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet Beograd, 2001, str.194.

Globalni marketing proističe iz procesa globalizacije tržišta ili se vezuje za tržišno poslovanje globalnih (svetskih) korporacija. Globalni marketing predstavlja konceptski usklađenu marketing praksu koju je moguće primeniti u svetskim razmerama na prepoznatljiv način. Osnovni moto globalnog marketinga bi se mogao formulisati kao „*budi konkurentan globalno, konkuriši lokalno*“. Bitna karakteristika globalnog marketinga predstavlja pogled na Sever kao jedno otvoreno i dostupno tržište.

Globalni potrošač je osoba bez predrasuda, sofisticiranih i iznijansiranih i slojevitih potreba, jasnih preferencija i naglašene osetljivosti na način i kvalitet zadovoljavanja svojih potreba. Bilo da se radi o organizaciji (koja sama po sebi može biti globalna) ili o pojedincu, savremeni kupac i potrošači uvek štiti svoje pravo slobodnog izbora. Nivo sopstvene satisfakcije, globalni potrošač stavlja ispred i iznad nacionalne lojalnosti, ispoljavane kroz privrženost domaćim izvorima snabdevanja. Na taj način je stvorena *globalna potrošačka kultura*, kao pokret u kome se ljudi u svetu ujedinjuju na osnovu zajedničkih pogleda na marke proizvoda i korišćenje pojedinih usluga. Neki proizvodi u punoj meri asociraju na određeni stil života koji, posle uvođenja u jednom podneblju, ostaje prihvaćen širom sveta.

2.3.2. Internacionalizacija

Proces **internacionalizacije** u potpunosti je kompatibilan sa prethodno pomenutim fenomenom globalizacije i odnosi se pre svega na obavljanje privredne aktivnosti i poslovnih funkcija izvan granica zemlje u kojoj se nalazi sedište kompanije. Postoje brojni razlozi i motivi internacionalizacije poslovanja ali pre realizacije istih moraju biti ispunjeni određeni preduslovi. Potrebno je da kompanija ima stabilnu poziciju na domaćem (domicilnom) tržištu kako bi mogla da generiše neophodan iznos sredstava za potrebe izmeštanja dela biznisa van granica nacionalne ekonomije. Pored navedenog, potrebno je da postoji procena da ulaganja u povećanje tržišnog učešća na domaćem tržištu generišu manje profita u poređenju sa profitom koji bi mogao biti ostvaren ukoliko bi se sredstva uložila u širenje biznisa van granica zemlje. Na kraju, kao sasvim logičan izbor destinacija uglavnom se javljaju zemlje u neposrednom okruženju, pre svega jer su razlike u navikama i preferencijama potrošača manje nego u poređenju sa udaljenim područjima. Pored kulturološke i socijalne bliskosti koje imaju uticaj na navike potrošača, od presudnog značaja su i ekonomski faktori i to pre svega blizina okolnih tržišta i na osnovu toga manji manipulativni i distributivni troškovi, dok sa operativnog stanovišta zemlje u okruženju imaju prednost nad udaljenim destinacijama jer se poslovanje u početku može voditi iz domicilne zemlje biznisa.

Možemo govoriti o :

- Internacionalizaciji poslovana,
- Internacionalizaciji proizvodnje,
- Internacionalizaciji maloprodaje, i sl.

Internacionalizacija poslovanja predstavlja mogući pravac strategije rasta i razvoja preduzeća van nacionalnih granica, koji se zasniva na uvažavanju savremenih tendencija u razvoju svetskog tržišta i tehnologije a time i prihvatanja važećih standarda i pravila međunarodnog konkurentskog ponašanja.³⁵

Međunarodno orjentisana preduzeća prolaze (brže ili sporije) kroz pet faza u procesu svoje internacionalizacije:

1. Predizvozna faza,
2. Povremeno angažovanje u inostranstvu,
3. Limitirano angažovanje,
4. Aktivno angažovanje, i
5. Potpuno angažovanje u međunarodnim razmerama.

Internacionalizacija proizvodnje predstavlja proces povezivanja proizvodnje nacionalnih ekonomija, čime dolazi do stvaranja međunarodnih preduzeća. Ovaj proces odvija se ekonomskom integracijom nacionalnih ekonomija, formiranjem zajedničkih preduzeća, izvozom kapitala i sl. Time proizvodnja nekog proizvoda prevazilazi nacionalne granice i postaje međunarodna, odnosno, internacionalna. Na ovaj način nastaju multinacionalne i transnacionalne kompanije koje organizuju proizvodnju širom sveta.

Internacionalizacija maloprodaje predstavlja razvoj maloprodajne aktivnosti izvan nacionalnih tržišta i sedišta trgovinskih kompanija. Internacionalizacija maloprodaje i ukupne trgovine direktna je posledica globalizacije i integracije svetskog tržišta. Početkom 90-tih godina prošlog veka, posebno su bile razvijane maloprodajno – grosističke alijanse. Sa procesima internacionalizacije, maloprodaja se razvija u pravcu globalnog biznisa.

Slabljenje nacionalne države neraskidivo je povezano sa internacionalizacijom i procesom globalizacije. Presudne odluke već duži niz godina donose se na nadnacionalnom nivou. Neka kao primer prethodno navedene tvrdnje posluže Evropska Unija, Severnoamerički sporazum o slobodnoj trgovini (North American Free Trade Agreement – Nafta) i/ili Azijsko-pacifičke ekonomske saradnje (Asian and Pacific Economic Cooperation – APEC). Da je jedinica mere u vidu nacionalne države izgubila na značaju pokazuju i sve prisutni trendovi i problemi sa kojima se ne suočavaju samo pojedine zemlje već i čitavi kontinenti i regije a koji se pre svega odnose na probleme nezaposlenosti, zagađenja, globalnog otopljavanja i sl.

Poslednjih par decenija ekonomskog razvoja obeležila su dva fenomena, i to **porast internacionalizacije i porast učešća uslužnog sektora**. U skladu sa prethodnim, primetan je fantastičan rast internacionalnih kanala distribucije roba i usluga, pri čemu se distribucija usluga razlikuje od distribucije materijalnih dobara pre svega po neopipljivosti, neodvojivosti proizvoda od upotrebe i heterogenosti.

2.3.3. Reinženjering

Reinženjering možemo definisati kao radikalno redizajniranje poslovnih procesa, korišćenjem novih tehnologija i motivisanjem članova organizacije.³⁶ Ovaj pristup podrazumeva diskontinuelno razmišljanje, identifikovanje i napuštanje zastarelih pravila i fundamentalnih pretpostavki na kojima se zasniva postojeće poslovanje. Smisao reinženjeringa nalazi se u smanjenju gubitaka i jačanju efikasnosti dizajniranih procesa, boljem komuniciranju, informisanju i korišćenju timskog rada. Primenom reinženjeringa, preduzeća ne menjaju područje poslovanja već kompletno menjaju procese koje slede u obavljanju svojih poslovnih aktivnosti, ili ih kompletno zamenjuju.³⁷ Moramo imati u vidu da se ovde radi o *fundamentalnoj, radikalnoj i celovitij promeni procesa poslovanja* a ne o inkrementalnoj ili konfekcijskoj izmeni istih.

Pokretači reinženjeringa poslovnih aktivnosti su menadžeri koji žele da ostvare prodor od strategijskog uticaja na poslovanje preduzeća. Reinženjering treba usmeriti ka dodatnoj vrednosti za potrošače i istu dodati ponudi preduzeća koju konkurenti neće moći da dostignu.

Saradnici bostonske konsultantske grupe sugerišu kao prvi korak definisanje širine, svrhe i ciljeva reinženjeringa.³⁸ Kada je strategija jasna, definisanje svrhe zahteva odgovore na sledeća pitanja:

- Koje jedinstvene prednosti za potrošače treba da usvoji reinženjering?
- Koje grupe potrošača treba da budu u fokusu?
- Koje sposobnosti preduzeća treba ojačati ili pribaviti da bi preduzeće bilo vođeće u delatnosti?
- Šta je najhitnije da se učini?

Reinženjering spada u novije menadžment tehnike u koje se ubraja još i **upravljanje totalnim kvalitetom** (skr. TQM). Ove tehnike imaju dosta sličnosti. Oba pristupa imaju u fokusu poslovne procese kao osnovu analize i počinju sa pretpostavkom da je izvrsnost u poslovnim procesima osnova opšte konkurentске prednosti. Ipak, razlike između ova dva koncepta veće su od njihovih sličnosti. Reinženjering nastoji da ostvari drastične promene u vremenu, troškovima i kvalitetu, uključujući i radikalne promene u procesima. TQM obično ima za cilj inkrementalne postepene promene nastojeći da se održi kontrola procesa, dok startnu tačku predstavlja postojeća situacija. Rečju, cilj upravljanja totalnim kvalitetom predstavlja maksimiziranje prihoda i povećanje profita putem povećanja efikasnosti i eliminisanjem troškova koji ne doprinose dobiti potrošača. Reč **totalno** znači da svi u preduzeću treba da razumeju i pravilno reaguju na potrebe potrošača. **Kvalitet** znači da potrošači dobijaju ono što žele, a ukoliko je moguće i nešto preko toga. **Upravljanje** tj. menadžment znači da je prihvaćeno stanovište od strane rukovodstva i zaposlenih da fokus treba da bude na zahtevima i potrebama potrošača u pogledu kvaliteta proizvoda i usluga.

36 Isto, str. 592

37 M. Milisavljević, J. Todorović, Marketing strategija, Ekonomski fakultet, 2000, str. 25

38 Reengineering and Beyond, The Boston Consulting Group, Boston, 1993.

2.3.4. Outsourcing

Outsourcing se javlja kada jedna firma obavlja sporedne funkcije za drugu firmu, kao što su računovodstvo, kompjuterske usluge, skladištenje ili transport. Ovakva praksa veoma je popularna u SAD i ostalim razvijenim tržišnim ekonomijama.

Sa stanovišta vrste usluge koje obavljaju za svoje učesnike, možemo izvršiti klasifikaciju na:

- Izvršioce *funkcionalnih usluga*³⁹ (transport, skladištenje, montaža proizvoda, otpremanje, sortiranje, merčendajzing) i
- Izvršioce *usluga podrške*⁴⁰ (finansijske usluge, informacione usluge, usluge ekonomske propagande, usluge osiguranja, savetodavne i istraživačke usluge i aranžerske usluge).

Firma Elektronic Data System (EDS) sa sedištem u Dalasu osnovana od strane milijardera Ross Perota, bila je pionir u pružanju outsourcing usluga pre svega onih koje su se odnosile na obradu baza podataka velikog broja klijenata. Primena outsourcinga stekla je veliku popularnost pre svega usled mogućnosti kontinuiranog povećavanja ekonomske vrednosti. Takođe, sve više članova kanala na outsourcing gleda kao na mogućnost povećanja efikasnosti poslovanja i smanjivanja troškova. Ranije su ovakvu vrstu aktivnosti praktikovale samo velike kompanije, dok je danas primetna tendencija upotrebe outsourcinga od strane malih i srednjih preduzeća. Mnoge firme koje se danas bave outsourcingom daleko su finansijski moćnije od mnogih velikih proizvođača.

Korišćenje specijalizovanih firmi i njihovo uključivanje u kanale marketinga ima duboku ekonomsku osnovu. Specijalizovane firme obavljaju određene poslove za dominantnog člana kanala po nižoj ceni, što je rezultat specijalizacije i podele rada. Bazirane na kombinaciju iskustva, usredsređenosti na učinak, poslovne odnose i ekonomiju obima, specijalizovane firme često mogu da pružaju usluge efikasnije i efektivnije od postojećih članova kanala. Pored ekonomskih postoje i drugi razlozi koji dovode do aktivnijeg učešća specijalizovanih firmi u obavljanju aktivnosti kanala. Menjanje upravljačkih stavova i poslovne filozofije ključnih članova kanala dovelo je do prebacivanja brojnih funkcija na spoljne specijalizovane firme. Dugo vremena opcija **vertikalne integracije** važila je za optimalnu i bila široko prihvaćena među glavnim članovima kanala. Suština pomenute opcije svodi se na vertikalnu integraciju funkcija unutar kanala putem vlasništva, sve u cilju boljih ekonomskih efekata i bolje kontrole. To je dovelo do pojave tj. konstituisanja internih firmi tj. preduzeća u vlasništvu za pružanje usluga skladištenja, transporta, istraživanja tržišta, kreiranja i vođenja reklamnih kampanja. Međutim, već 80-tih godina XX veka, preduzetnici počinju da napuštaju pomenuti trend, usmeravaju svoje snage i resurse tamo gde je to najpotrebnije u cilju njihovog osnovnog posla «core business», dok se sporedne aktivnosti prepuštaju specijalizovanim kompanijama.

39 Navedeno prema: Milenković S., Kanali Marketinga, Fakultet za trgovinu i bankarstvo Univerziteta Braće Karić, Beograd, 2000, str.110-116

40 Isto, str. 116-121.

Drugi pokretač koji opravdava povećanu ulogu specijalista javlja se u vidu **resursa**. Korišćenje specijalizovanih firmi za pružanje usluga znači da glavni član kanala nema potrebu da troši oskudne ljudske i finansijske resurse kako bi pružio određene usluge.

Dakle, glavni razlog za korišćenje specijalizovanih firmi je ekonomske prirode. Pomoću outsourcing-a najbolje se iskorišćavaju mogućnosti specijalizacije. Preduzeće se oslanja na specijalizovane firme da bi poboljšalo efikasnost kanala marketinga. Primena outsourcing-a dodatno je olakšana i ubrzana primenom informacione tehnologije.

Uloga koju obavljaju specijalizovani izvršioci usluga u kanalima marketinga pretrpela je korenite izmene u poslednjih deset godina. Specijalizovani posrednici, u izvornom smislu te reči, izvršavaju pasivne funkcije kojima se omogućava nesmetana delatnost i obavljanje operacija primarnih učesnika u marketing kanalima. Danas specijalizovani učesnici izvršavaju sasvim nove zadatke kojima se nisu bavili pre deset i više godina.

2.3.5. Benčmarketing

Benčmarketing predstavlja sistemski i kontinuirani proces merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera, bilo gde u svetu, radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi.⁴¹

U skladu sa prethodnim, možemo razlikovati:

- **Kompetitivni benčmarketing** koji predstavlja poređenje jedne organizacije sa drugim sličnim ili identičnim organizacijama,
- **Funkcionalni benčmarketing** koji predstavlja poređenje proizvoda, usluga, radnih procesa, poslovnih funkcija kompanije sa istim reperima najboljih i najuspešnijih kompanija nezavisno od toga čime se bave.
- **Interni benčmarketing** poređenje gore pomenutih parametara unutar jedne kompanije,
- **Generički benčmarketing** koji ima dosta sličnosti sa funkcionalnim, ali ima u fokusu ključne poslovne procese.

Poređenje internih poslovnih aktivnosti sa aktivnostima tržišnih lidera daje izuzetno dobre rezultate koji se materijalizuju u povećanju poslovnih performansi, boljoj prihvaćenosti od strane kupaca i uspešnijem diferenciranju u odnosu na konkurenciju.

Uspostavljanjem bliskih poslovnih veza između dva privredna subjekta često dolazi do razvijanja poslovnih odnosa koji dovode do povećanja uzajamne zavisnosti. Ovakav nivo poslovne kooperacije definišemo kao **partnerstvo**, pre nego alijansu. U takvim uslovima oba ili više učesnika osećaju izvestan stepen lojalnosti. Međutim, njihova predanost obično se smanjuje kada treba pokazati spremnost da se modifikuju osnovni načini poslovanja kako bi se prilagodili svojim partnerima. U tome se upravo

41 Ekonomski rečnik, Grupa autora, Ekonomski fakultet, 2001, str. 43

ogleda najbitnija razlika između pojmova „partnerstvo“ i „alijsansa“. U razvijenijim alijsansama, kao rezultat prihvaćene zavisnosti učesnika, javlja se spremnost za modifikacijom sopstvenog načina poslovanja u cilju ostvarivanja uzajamne koristi.

2.3.6. Strategijske i marketing alijsanse

Strategijske alijsanse nastaju odlukom dva ili više privredna subjekata da razviju bliske poslovne veze koje će za rezultat imati veći ili manji stepen zavisnosti poslovnih odnosa. U skladu sa prethodnim, alijsanse možemo tretirati kao jedan od oblika partnerskih odnosa. Razvijeniji oblici alijsansi u kome su odnosi uzajamne zavisnosti prihvaćeni, podrazumevaju volju učesnika da modifikuju svoje izvorne načine poslovanja u cilju ostvarivanja uzajamne koristi. Ovakve alijsanse se definišu kao *strategijske*, jer su učesnici voljni da zamene svoje osnovno poslovanje sinhronizovanim operacijama koje imaju za cilj ostvarenje zajedničkih interesa.

Evo nekoliko činjenica vezanih za strategijske alijsanse:

- Strategijske alijsanse po svojoj strukturi mogu biti vertikalne i horizontalne.
- Motivi za uključivanje u strategijske alijsanse isti su kao i kod outsourcinga.
- Povećana globalna konkurencija glavni je faktor koji doprinosi porastu broja strategijskih alijsansi.
- Do naglog povećanja broja strategijskih alijsansi došlo je 90-tih godina prošlog veka.

Mnoge strategijske alijsanse koriste formu **marketing alijsansi**. One se dele na četiri osnovne kategorije:

- **Proizvodne ili servisne alijsanse**, koje nastaju kada jedna kompanija da drugoj licencu za proizvodnju njenih proizvoda ili dve kompanije izlaze na tržište sa potpuno novim proizvodom. Na primer, Apple se udružio sa kompanijom Digital Vax kako bi zajedno dizajnirali, proizveli i prodali svoj proizvod.
- **Promotivne alijsanse** nastaju kada se jedna kompanija složi da vrši promociju proizvoda ili usluga za drugu kompaniju. Burger King se udružio sa kompanijom Disney da bi ponudio figure iz crtanih filmova Lion King i Pocahontes.
- **Logističke alijsanse** nastaju kada jedna kompanija nudi usluge logističke podrške proizvodima druge kompanije, i
- **Saradnja oko formiranja cena** nastaje kada jedna ili više kompanija stupi u poseban vid saradnje oko formiranja cena. Uobičajena je za hotele i rent a car kompanije koje nude uzajamne popuste.

Primer za vertikalnu strategijsku alijsansu je četvorostruki ugovor između firmi Du Pont, Milliken, Leslie Fay i Dillard Department Stores. Primer za horizontalnu alijsansu predstavlja korporativna alijsansa koja uključuje sledeće firme: Abbott Laboratories, 3M, Standard Register, IBM, Kimberly Clark i C.R.Bard.



Slika 1. Vertikalne i horizontalne strategijske alijanse⁴²

Kao što smo već naveli, motivi za uključivanje u strategijske alijanse ili partnerstva su isti kao i oni za *outsourcing*. Preduzeće će radije angažovati drugu firmu da joj pomogne, nego što će obaviti samostalno neku aktivnost. Druge firme teže da imaju ekonomiju veličine i obima, tehničku ekspertizu i /ili pristup tržištu koje lokalna firma često nema. Strategijske alijanse se razlikuju od tipičnog *outsourcing*-a, po tome što partneri u alijansi često vrše zajednička ulaganja u tzv. idiosinkratičnim aktivnostima - aktivnostima čija je primarna vrednost povezana u specifičnom odnosu i koja se ne može lako proširiti na druge odnose. Ove idiosinkratične aktivnosti alijanse koriste da bi stvorile stratešku prednost koju konkurencija ne može odmah da kopira.

Alijanse ponekad uključuju veze sa konkurencijom i/ili kupcima. Na primer, kada Motorola formira partnerstvo sa Nextel-om da bi izgradila novi komunikacioni sistem koji će konkurisati sistemima mobilnih telefona, Motorola je istovremeno i dobavljač opreme i konkurent. Broj ovih kompleksnih alijansi je znatno porastao u veoma kratkom vremenskom periodu.

Možda je najbolji primer Coca-Cola-in odnos sa McDonalds-om. Ovaj savez je značajan ne samo što je McDonalds Coca-Cola-in najveći kupac, već zbog toga što je savez njihov zajednički cilj, a to je da se pobeđi Pepsi Co. Pepsi Co. je konkurentski

42 Bowersox D., The Strategic Benefits of Logistics Alliances, Harvard Business Review, July-August 1990, str. 38.

proizvođač bezalkoholnog pića koji prethodi Coca-Cola-i, dok su njegovi partneri Pizza Hut, Tako Bell i KFC direktni konkurenti McDonalds-u.⁴³

Na današnjem turbulentnom globalnom tržištu, saradnja u kanalu više se ne svodi na tradicionalne saveze dveju strana. Strategijske alijanse često uključuju odnose između nekoliko članova kanala, od kojih se svaki odlikuje različitim ključnim sposobnostima. Kompanije ulaze u savez da bi udružile resurse i iskoristile mogućnosti tržišta. Shodno tome, osećaj da se tržišta mogu podeliti između firmi, javlja se u mnogim kanalima.

Povećana globalna konkurencija je glavni faktor koji doprinosi rastu broja strategijskih alijansi. Strategijske alijanse javljaju se u mnogim oblicima, veličinama i formama. Kao koncept, strategijske alijanse nisu novost. Pa ipak, alijanse su se pojavile u skoroj prošlosti kao jedna od mogućnosti za razvoj biznisa na globalnom tržištu. Do naglog povećanja u formiranju i obimu strategijskih alijansi došlo je tokom 90-ih godina XX veka.⁴⁴ Samo u SAD-u, formirano je preko 20.000 alijansi između 1988. i 1992. g. Stopa rasta formiranja strategijskih alijansi je bila preko 25% u USA. Najbolji dokaz o uticaju strategijskih alijansi, leži u njihovim pokazateljima poslovanja. Prinos na investicije alijansi je porastao za blizu 40% između 1988 i 1992 godine, što je za 50 % više od prosečnog prinosa na investicije korporacija u SAD.⁴⁵

Tržišni subjekti ulaze u strategijske alijanse da bi postigli tržišne i profitne ciljeve koje ne bi mogli ni u snu postići sami. Strategijske alijanse mogu otvoriti nova tržišta članovima kanala. Ovo posebno važi kada firme pokušavaju da izađu na međunarodno tržište. Pojedini članovima kanala često nedostaje dovoljno resursa, stručnosti ili iskustva koje je potrebno da bi se uspešno probili na inostrano tržište. Strategijska alijansa obezbeđuje članovima kanala način da se ovakva ograničenja savladaju i da prošire svoje poslovanje time što će uložiti kapital u stručnost partnera zemlje domaćina. Nemački farmaceutski gigant Hoechst, na primer, ušao je u strategijsku alijansu sa Copley Pharmaceuticals da bi uspešno ušao na američko tržište farmaceutskih proizvoda u ekspanziji.⁴⁶

Strategijske alijanse mogu olakšati smanjivanje nepotrebnih, suvišnih aktivnosti. U isto vreme, partneri saveza mogu udružiti ograničene resurse. Na ovaj način, strategijske alijanse mogu dovesti do ekonomije obima u pribavljanju i alokaciji resursa. Strategijske alijanse mogu umanjiti i rizike koji se javljaju na tržištu i u razvoju proizvoda, pa čak i ubrzati vreme izlaska novog proizvoda na tržište. Nova partnerstva mogu proizvesti i tehnološke prednosti. Do trenutka kada se pojave na tržištu, novi farmaceutski proizvodi mogu koštati oko 200 miliona dolara. Formirajući partnerstvo, farmaceutski gigant Merck&Co Inc., može da pomogne DuPont-u u razvoju i

43 Više o tome vidi: Things Go Better With Coke- Just Ask McDonald's, Fortune, October 1994, str. 116.

44 Više o tome vidi: Main J., Making Global Alliances Work, Fortune, December 1990, str. 121-126.

45 Šire o tome vidi: Pekar P., and Robert A., Making Alliances Work – Guidelines for Success, Long Range Planning, August 1994, str. 54-65.

46 Navedeno prema: Plishner E., Hoechst Repositions in U.S. Pharmaceutical Market, Chemical Week, 153, October 1993, str. 12.

distribuciji Du Pont-ovih proizvoda.⁴⁷ Zajedno, ove dve kompanije smanjuju rizik lansiranja farmaceutskih proizvoda. Merck ulaže kapital u već razvijene eksperimentalne aktivne supstance za lekove, a DuPont ima korist od Merck-ove ekstenzivne distributivne mreže.

Strategijske alijanse mogu ubrzati ekspanziju članova kanala u srodne i nesrodne industrije. One često omogućuju firmama sa malim iskustvom u nekoj određenoj industrijskoj grani ili na novom tržištu, da brže prihvate znanja i da uspešno ulože novac. Kada je Blockbuster Entertainment Corp., želeo da se proširi izvan video biznisa, on je upotrebio niz strategijskih alijansi. Blockbuster je prvo uspostavio jaku prisutnost u maloprodajnoj muzičkoj industriji tako što je sklopio alijansu sa Virgin Retail Group. Blockbuster se zatim reorganizovao kao bi se prilagodio novoj zajedničkoj organizaciji koja je aktivno tražila profitabilne alijanse.⁴⁸

Najvažnije obrazloženje za strategijske alijanse leži u mogućnosti da se stvori tzv. vrednost razmene i da se postignu prednosti u pozicioniranju tako što će se kombinovati komplementarna snaga članova kanala.⁴⁹ Vrednost razmene alijanse ne mora uvek imati za rezultat jednaku nadoknadu za sve članove strategijske alijanse, ali pobednička (win-win) situacija mora biti omogućena svakom partneru.

Kompanije moraju da osmisle kreativan način putem koga pronalaze partnere koji upotpunjuju njihovu tržišnu snagu i otklanjaju njihove slabosti. Kada se alijansama dobro upravlja, one omogućuju kompanijama da ostvare veću prodaju uz manje troškove. Uspešne kompanije se slažu da marketinško okruženje stalno donosi nove šanse i opasnosti i shvataju važnost kontinuiranog praćenja i prilagođavanja na promene u okruženju.

Strategijske alijanse se formiraju u okviru internog okruženja kanala koje postoji između članova kanala koji deluju na istom ili na različitom nivou. Pošto se alijansa jednom formira, strateški partneri će verovatno biti sposobni da posluju sa većom efikasnošću i sa više efektivnosti u spoljašnjem okruženju, kanala nego što bi to mogli sami. Jedan član kanala udružuje ili povezuje svoju organizaciju sa drugim članovima u ostvarivanju zajedničkog cilja. Dok vremenska granica za postizanje ovih ciljeva može varirati među partnerima, među njima bi trebalo da postoji osećaj za svrhu njihovog udruživanja.⁵⁰

Očigledne prednosti ogledaju se u tome da se može uključiti već formirana distributivna mreža firme, kapital i fizički resursi, proizvodne sposobnosti, i/ili kupovna moć. Međutim, mnoge alijanse napreduju na osnovu manje vidljivih prednosti, kao što su, na primer, istraživanje i razvoj, prihvatljivost tržišta ili smelost menadžmenta.

47 Navedeno prema: Anfuso D., Helping Two Companies Form a Third, Personal Journal, 73, January 1994, str. 63.

48 Naveden primer izložen na osnovu sledećeg rada: Zbar J., Blockbuster Stars as Global Brand, Advertising Age, 64, March 1993, str. 154.

49 O tome šire vidi: Ernst B. J., Is Your Strategic Alliance Really a Sale?, Harvard Business Review 73, January-February 1995, str. 97-105.

50 Šire o tome vidi: Murray E. Jr., and Mahon J., Strategic Alliances: Gateway to New Europe?, Long Range Planning, August 1993, str. 102-111.

Strategijske alijanse omogućuju članovima kanala nove tržišne mogućnosti. Alijanse imaju istaknutu ulogu u zauzimanju njihovih konkurentskih pozicija. »Alijanse su stvorene iz potrebe da se pristupi novim tržištima i da se uvećaju marketinške, distributivne i/ili prodajne operacije«. ⁵¹ Stvorene radi jačanja konkurentске pozicije, strategijske alijanse nude velike prednosti svojim partnerima.

Strategijske alijanse omogućuju organizacijama da umanje dupliranje resursa i napora i u isto vreme učvrste svoju zajedničku tržišnu snagu. Svaki član kanala nosi izvesnu količinu tržišne snage koja utiče na ukupno poslovanje kanala. Preduzeća u kanalu mogu takođe da smanje neizvesnost okruženja, tako što će podeliti rizik na članove kanala marketinga. Za uvođenje novog proizvoda u farmaceutsku industriju, neophodno je uložiti oko 200 miliona dolara i 10 godina razvoja. Kao odgovor na to, farmaceutske firme kao što su Matrix Pharmaceuticals i Medeva of London, sarađuju da bi doneli nove proizvode na tržište. ⁵²

U istom smislu, Coca-Cola i Schweppes sada zajedno rukovode fabrikom za flaširanje bezalkoholnih pića. Ovo im omogućuje da ulažu kapital u postrojenja za punjenje i da primene principe upravljanja totalnim kvalitetom u zajedničkoj proizvodnji. Na ovaj način, svaka kompanija može ekonomično i efikasno zadovoljiti tražnju tržišta za bezalkoholnim pićima. ⁵³

Ove i slične prednosti podstiču na udruživanje mnoge članove kanala. U mnogim kanalima, tradicionalna individualnost se gubi. Buduća tržišna okruženja, slično tome, karakterisaće potreba da za podelom resursa i rizika - omogućujući svakoj firmi da radi „više - sa manje“.

Strategijska alijansa je tip dugoročnog saveza koji nudi prirodnu vezu između unutrašnjeg okruženja i procesa interakcije, jer naglašava dugoročnu funkciju uspešnosti (*win-win*) interakcije. Termin strategijska alijansa takođe se može upotrebiti da se opiše izvestan broj organizacionih struktura u kojima dva ili više članova kanala sarađuju i formiraju partnerstvo zasnovano na zajedničkim ciljevima.

Ali strategijska alijansa nije samo oblik saradnje. To je odnos simbioze, kao i nezavisni, uzajamno korisni odnos u kanalu između dve ili više strana. Osnova bilo koje strategijske alijanse, jasno treba da proizilazi iz zajedničke svrhe koju dele partneri alijanse. Značaj zajedničkog poslovnog cilja ne može se olako shvatiti. Bez zajedničkog cilja, partneri se ne mogu složiti oko toga koju će novu vrednost zajedno stvoriti. Dakle, kada treba doneti teške odluke a ne postoji osnova za odlučivanje često nastaju konflikti.

Primarnu i pokretačku ulogu u integracionim i kooperativnim procesima koji su se javili između različitih subjekata – članova kanala marketinga, odigrao je marketing. Zahvaljujući razvoju marketing paradigme, stalno su nastajali i razvijali se novi oblici

51 Navedeno prema: Almassy S., and Baatz E. B., 455 Electronics Execs Say Rugged Individualism is Fading, Electronic Business, 18, March 1992, str. 38.

52 Navedeno prema: Leonard R., Foreign Money is Nurturing US Biotech, Global Finance, June 1998, str. 29-30.

53 Šire o tome vidi: Zen and the Art of an Alliance, Mangement Review, December 1994, str. 17 –19.

horizontalne i vertikalne kooperacije⁵⁴ i integracije⁵⁵. Sledeći svoje primarne tržišne ciljeve, privredni subjekti su zarad potpunijeg zadovoljavanja potreba potrošača uz ostvarenje optimalne ravnoteže između ekonomije, maksimalne efikasnosti i minimalnog rizika, počeli da ostvaruju međusobne veze kako bi najefikasnije i uz najniže troškove obavili svoje poslovne funkcije.

Svi članovi kanala marketinga usmereni su na zadovoljavanje ciljnih tržišnih segmenata te je bilo za očekivati da se postepeno počnu razvijati odnosi saradnje između različitih tržišnih institucija koje egzistiraju na različitim nivoima marketing kanala.

2.3.7. Marketing dobrih odnosa i ciljani marketing

Marketing dobrih odnosa predstavlja relativno novi koncept ekonomske misli, koji je nastao poslednjih godina XX veka. Marketing dobrih odnosa predstavlja identifikovanje, uspostavljanje, razvoj i održavanje (i po potrebi prekid) poslovnih odnosa sa kupcima i drugim stakeholder-ima. Cilj predstavlja ostvarenje profita na način koji će dovesti do ispunjenja ciljeva svih strana, što se postiže putem zajedničke razmene i ispunjenja obećanja. U fokusu marketinga dobrih odnosa nalazi se održavanje dugoročnih odnosa u razmeni sa ključnim subjektima pomenutog procesa, a prvenstveno sa kupcima. Kao sinonimi koji se često sreću u literaturi kao zamena za marketing dobrih odnosa, javljaju se *partnerski marketing* i *marketing veza*.

Marketing dobrih odnosa predstavlja najviši stepen saradnje kupaca i prodavaca. Ustanovljavanje, razvijanje i održavanje odnosa sa kupcima i drugim partnerima predstavlja osnovni i jedini put ka ostvarenju ciljeva kompanije. Prilikom isporuke vrednosti potrošačima, mnogo pažnje poklanja se procesu prikupljanja informacija, učenju i inovacijama. Odnosi sa kupcima se grade na osnovu satisfakcije zasnovane na vrednostima. Akcenat se stavlja na usluge i osnovni kvalitet, kao i održavanje stalnog kontakta sa kupcima. Fokus je više na zadržavanju postojećih nego na privlačenju novih kupaca. Prethodno pomenuto ne treba da čudi, budući da su shodno istraživanjima i brojnim studijama sprovedenim na teritoriji SAD, troškovi privlačenja novih kupaca više stotina puta veći od troškova zadržavanja već postojećih.

Ciljani ili „target“ marketing predstavlja izbor ciljnih segmenata tržišta i izbor pozicije koju preduzeće želi da zauzme unutar željenog segmenta. Izbor ciljnih tržišta predstavlja jednu od najvažijih odluka koju treba da donese menadžment preduzeća.

54 Definicija kooperacije: „Kooperacija (eng. Cooperation) poseban način organizovanja radom u periodu nastajućeg kapitalizma. Postoji prosta i proširena kooperacija. Um prosto, svi učesnici obavljaju iste radne operacije (što im je omogućeno na bazi razmene proizvodnog iskustva – prim. V.M.). U složenoj postoji podela obavljanja radnih operacija od strane pojedinih proizvođača. To je omogućilo specijalizaciju rada, usavršavanje oruđa za rad, skraćanje potrebnog vremena za proizvodnju, porast obima i kvalitet proizvodnje i produktivnosti rada. Kooperacija ima i negativne posledice: stvara se parcelizacija rada, monotonija, opadajuća motivacija za rad.“ – Navedeno prema: Ekonomski rečnik, Grupa autora, Ekonomski fakultet, 2001, str. 313.

55 Definicija integracije: „Integracija (eng. Integration) povezivanje, spajanje, ujedinjavanje delova u celinu.“ – Navedeno prema: Ekonomski rečnik, Grupa autora, Ekonomski fakultet, 2001, str. 238.

Tom odlukom determinišu se dalje aktivnosti vezane za poslovanje, investicije, tržišnu orijentaciju i konkurenciju. Preduzeća su na vreme uočila da nije jednostavno opslužiti sve kupce na tržištu. Brojni problemi javljaju se usled brojnosti kupaca, prostorne disperziranosti i heterogenosti u zahtevima. Umesto da konkurišu na svim segmentima tržišta ili da razvijaju jednu vrstu ponude na celom tržištu, kompanije radije biraju ciljne tržišne segmente prema kojima će koncentrisati svoje aktivnosti.

Ciljni tržišni segment treba da bude dovoljno veliki i kapitalno intenzivan. Posebno je važna homogenost unutar segmenta i njegova različitost u preferencijama u odnosu na ostatak tržišta kako bi efekti ciljanog marketinga dali maksimalne rezultate.

2.3.8. Individualizacija

Trend **individualizacije** poprima sve veće srazmere i javlja se u više oblika i formi individualiteta, samoorganizacije učenja, preuzimanja odgovornosti, samostalnog donošenja odluka, stvaranja individualnih planova i sl.

Individualizacija sa sobom nosi i „moderne“ oblike učenja kao što su e-learning, učenje putem web-a i dr. Takav način učenja zahteva samoorganizaciju učenja, samodisciplinu, samoodlučnost. Istovremeno pruža mogućnost sticanja novih znanja i veština koje nam možda nisu dostupne uobičajenim putevima prenošenja znanja. Osim toga, na taj način možemo sami „iskrojiti“ i odabrati programe koje želimo savladati. Zapravo se postavlja pitanje da li je individualizacija prethodila modernim oblicima učenja ili se nametnula kao posledica razvoja novih tehnologija?

Današnje obrazovanje gubi obeležja masovnosti i postaje privilegija pojedinaca – prilagođava se njihovim željama, interesima i mogućnostima. Ekonomska i politička situacija utiču na ponudu i tražnju. Borba za radno mjesto, želja (ili nužna potreba) za daljnim obrazovanjem stavlja pojedinca pred izbor – gde, kada, kako, sam ili s nekim?

2.4. Posledice uticaja globalnih trendova

Privredni ambijent rezultat je delovanja brojnih faktora koji utiču na neko tržište. Tu se pre svega misli na ukupno delovanje makro i mikro okruženja tj. njihovih sila i faktora i prethodno navedenih globalnih trendova koji kreiraju situacije i okolnosti na nekom tržištu. U periodu koji je za nama došlo je do korenitih promena kako u neposrednom poslovnom okruženju tako i na globalnom planu – svetskom nivou. Pre svega, došlo je do dezintegracije nacionalnih država i čitavih regiona. Nekada jedinstvene teritorije postale su „rasadnik“ sada nezavisnih država, od kojih svaka ima sopstvenu spoljotrgovinsku politiku, privredni ambijent i mehanizam zaštite domaće privrede.

Činjenica je da živimo u svetu bez granica. **Koncept „made in Usa“ ili „Made in Japan“ je prevaziđen.** Automobil Pontiac kompanija General Motors sačinila je od komponenti iz Amerike (8.000 usd), Južne Koreje (6.000 usd), Japana (3.500 usd), Nemačke (1.500 usd) i drugih zemalja (1.000 usd).⁵⁶ Slično tome, Volvo 850 proizveden u

Gentu u Belgiji imao je samo 25% švedskih komponenti. Finska kompanija Nokia ima svoje laboratorije u Skandinaviji, Japanu, Hong Kongu, Nemačkoj, Australiji, Engleskoj i Americi. Ova kompanija šalje svoje ljude širom sveta da prikupe informacije o modnim trendovima. Do 1998. godine vlasnici oko 35% kompanija na Štokholmskoj berzi nisu Šveđani. Prethodno navedeno dovodi do zaključka da ukoliko je **koncept nacionalne države prevaziđen** isto važi i za pripadnost naciji. Međutim, starije generacije potrošača i dalje su vezane za domaće proizvode uglavnom usled izraženog osećaja patriotizma.

Svetska ekonomija približava se teorijskom stanju poznatijem kao „**tehno-ekonomski paritet**“. Osnovna premisa polazi od činjenice da vrlo malo roba, proizvoda, tehnologija, usluga, saznanja ili procedura u evropskim razvijenim ekonomijama nisu dostupne azijskim zemljama i Indiji. S tim u vezi, za očekivati je da se gep u razvijenoj pomenutih zemalja vremenom smanji. **Tehnoekonomski paritet znači da pobeđuje najbolji bez obzira iz kog dela sveta dolazi.**

Kao i u svakoj igri, tako i u tržišnoj utakmici, najviše rizikuje onaj ko najviše ulaže. Najveće kompanije manje rizikuju ukoliko umesto težnje da pravilno predvide dolažeće promene više truda ulože u stvaranje promena. Na izazove koji dolaze sa promenama **sve je manje univerzalnih odgovora**. Sa aspekta poslovnog ambijenta, može se zaključiti da će budućnost biti onakva kakvu stvore lideri u sferi biznisa.

Dosadašnja iskustva nas usmeravaju i pripremaju ka tome da je sasvim prihvatljivo da počnemo **da „očekujemo neočekivano“**. Neka tome u prilog posluži par ilustracija:

1. Član 11. kineskog Ustava izmenjen je i glasi: „Privatni poslovi (su)...važan sastavni deo socijalističke tržišne ekonomije u zemlji.“⁵⁷
2. Fabrika General Electrica u Luizvilu, u Kentakiju, izgrađena je 1953 i ima 25.000 parking mesta. Godine 1997. fabrika zapošljava samo 10.000 ljudi.⁵⁸
3. Za proizvodnju Gucci tašne „Grejs Keli“ koja košta 80.000 franaka, potrebno je 17 sati rada – dva više nego za prosečan automobil.⁵⁹
4. Fijat je oglasio prodaju: skijaški centar u Sestrijereu, svojih 47% kapitala Juventusa, svoje preduzeće za puteve i luku u Đenovi.

Promene u tehnologiji, institucijama i vrednostima otvorile su prostor za promenu poslovnog ambijenta koji se sve više zasniva na sve efikasnijoj i sve više umreženoj **informacionoj tehnologiji, elektronskoj trgovini i e-konomiji uopšte**. U ambijentu koji kontrolišu kupci i inovativni preduzetnici, procesi digitalizacije, deregulacije i globalizacije mnogim firmama smanjuju mogućnosti za ostvarivanje profita. **Kupci su sve više informisani**, povezani i bolje organizovani, dok je konkurenciji informaciona tehnologija omogućila da „zaviri u džep“ kolegama iz branše. **Smanjuju se prepreke ulaska na nova tržišta**, što usled bolje informisanosti o specifičnostima novog tržišnog segmenta koje nam omogućava pregršt podataka lociranih na web-u, što zbog

57 Fortune, 1. mart 1994

58 Stewart T. A., Intellectual Capital: The new wealth of organizations, Doubleday/Currency, 1997.

59 Finanstidningen, 3-5 Oktobar 1998

sve prisutnijeg trenda liberalizacije sfere trgovine i pristupanja međunarodnim sporazumima. Prethodno navedeno dovodi do **povećane konkurencije i prisustva velike količine roba na lokalnom tržištu**. S jedne strane, troškovi potrage za potencijalnim kupcima rapidno se smanjuju, dok sa druge strane, internet kupcima dozvoljava da se udružuju i da kolektivnim nastupom u pregovorima utiču na redukciju cena. Moć prelazi iz ruku prodavaca u ruke kupaca.

Postoji **velika diverzifikacija vrednosnih principa**. Kineska privreda, na primer, izgrađena je na principima poverenja (guanxi) – što predstavlja efikasnu zamenu za ugovore i pravne savetnike. U Japanu robotima daju imena slavnih pevača. Japan-ska ideja sindikalnog štrajka materijalizuje se u jednočasovnom prekidu rada koji se poklapa sa pauzom za ručak.⁶⁰ Japanski radnici doživljavaju firmu na isti način kao i porodicu, te je sa tog aspekta štrajk shvaćen kao kontraproduktivan jer bi radnici u tom slučaju štrajkovali protiv sebe. Sistemi vrednosti nekada su bili lokalni pri čemu je u većini slučajeva crkva imala veliki i dominantan uticaj na lokalne vrednosti. Danas se karakter lokalnog u potpunosti gubi. Danas japanske filozofije sasvim dobro funkcionišu uz zapadne kao što je i američkim omogućeno da uspeju u Japanu. U suštini uspeće samo one kompanije koje imaju osećaj za drugačije sisteme vrednosti jer je konkurencija danas globalna i zasniva se na vrednostima.

Primat nematerijalnog, virtuelnog i elektronskog nad materijalnom imovinom kilogramima, tonama i kvadratnim metrima zgrada i postrojenja više je nego očigledan. Tržišne i druge institucije činile su temelj našeg sveta i obuhvatale su sve strukture kao ljudsku tvorevinu sačinjenu u težnji da se obezbedi stabilnost i predvidivost. Iako spolja deluju inertno institucije se stalno razvijaju.

Više gotovo da i nema sumnje da **tradicionalno viđenje onoga što čini porodicu nestaje**. Stopa razvoda raste neverovatnom brzinom, dok mnogi mladi ljudi nikada i ne odluče da formiraju porodicu. U takvim okolnostima nerealno je očekivati od njih da ceo radni vek provedu kod jednog poslodavca. Proces individualizacije je nezaustavljiv. S druge strane porodica više ne liči na onu od ranije. U Americi, na primer, očevi su tokom 60-tih razgovarali sa svojom decom u proseku 45 minuta dnevno, dok danas razgovaraju svega 6 minuta.⁶¹

Danas, kada veliki procenat svetskog stanovništva živi u okruženju čija je osnovna karakteristika **suficit, kao dobara**, usluga tako i informacija, ipak je **očigledno postojanje duhovne praznine** posebno prisutno u razvijenim zapadnim ekonomijama. Godine 1996. samo polovina birača iskoristila je svoje pravo da izabere predsednika Amerike – “najveće demokratije na svetu”. Na izborima za Evropski parlament 1999, manje od 40% biračkog tela je izašlo na izbore u velikom broju zemalja. Simptomatično je da **suficit generiše dodatno uvećanje viškova**.

60 Fortune, 20 mart, 1995. godine

61 Taylor J., & Wacker W. (sa Means H.,...), The 500 Year Delta: What happens after what comes next, Harper Business, 1997.

Konstantno se povećava broj opcija i izvora paralelno sa povećanje potrošnje, uvećava se strah i nesigurnost, uvećava se i intenzivira konkurencija:

1. Tržni centar Mall of America u Mineapolisu godišnje poseti 40 miliona ljudi – više nego Disneland i Veliki kanjon zajedno.
2. U Norveškoj, zemlji sa oko 4,5 miliona stanovnika, postoji 200 različitih novina, 100 nedeljnika i dvadesetak televizijskih kanala.⁶²
3. U Švedskoj, sa 9 miliona stanovnika, broj pivskih brendova skočio je sa 50-tak na 350 za nešto više od deset godina.
4. Ukupno 1.778 poslovnih knjiga štampano je na američkom tržištu 1996. godine.⁶³
5. Glavne diskografske kuće izdale su 30.000 albuma u Americi 1998.⁶⁴
6. Takođe u Americi, broj prehrambenih artikala se povećao sa 2.700 u 1981. godini na 20.000 u 1996. godini.⁶⁵
7. Da bi išli u korak sa tim novim proizvodima Procter & Gamble plaćaju više naučnika nego Harvard, Berkely i MIT zajedno.
8. Seiko proizvodi više od 5.000 različitih modela ručnih satova – više od dva po satu rada.⁶⁶
9. Životni vek elektronskih naprava za široku potrošnju procenjuje se da ne traje više od tri meseca.⁶⁷
10. Walt Disney kompanija stvara novi proizvod (film, strip, CD ili nešto drugo) svakih 5 minuta.⁶⁸
11. Do odlaska na počinak, prosečan Amerikanac odgleda gotovo 247 reklama, dok ih do svoje osamnaeste odgleda ukupno 350.000.⁶⁹
12. Oko 140.000 inženjera razvija nove softvere u indijskom gradu Bangalor.
13. Gotovo 200 godina nakon Francuske revolucije dvorana bitaka u Versaju daje se u zakup za 70.000 usd, dok kompanije mogu svoje zaposlene voditi na organizovane skupove i u Zabranjeni grad u Kini.⁷⁰

Na osnovu svega prethodno navedenog može se zaključiti da živimo u svetu u kome nas okružuje “višak istog”. Društvo viška ima višak sličnih kompanija, koje

62 Geemluyden & Kiese A/S, interni naučni materijal 1997.

63 Fast Company, decembar 1998.

64 Wired, mart 1999.

65 Fradette M. & Michaud S., The Power of Corporate Kinetics: Create the self-adapting, self-renewing instant-action enterprise, Simon & Schuster, 1998.

66 Isto

67 Tapscott D, The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw – Hill, 1996.

68 Fortune, 27 oktobar 1998. godine

69 Fortune, 11 mart 1996. godine

70 Business Week, 16 februar 1996. godine

zapošljavaju slično osoblje, sličnog obrazovanja, koje se bavi sličnim poslovima, iznalaze slične ideje, proizvode slične stvari, slične cene, sličnog kvaliteta i približno iste garancije. Za nastanak **“društva viška”** odgovorne su tri sile:

1. Umnožavanje tržišta – Trenutno postoji veći broj tržišta za veći broj proizvoda, koja zahvataju veća geografska područja nego ikada pre. Na početku dvadesetog veka, između 10 i 15% svetske populacije živelo je u nekom tržišnom sistemu. Sedamdesetih godina dvadesetog veka oko 40% svetskog stanovništva bilo je obuhvaćeno tržištem, a danas govorimo o čitavim 90%.⁷¹ Međutim, nisu sva tržišta globalna. Tržište radne snage je jedan od primera za prethodno navedeno. Samo 1,5% radne snage radi van teritorije svoje matične zemlje. U Evropskoj uniji taj procenat se penje do 2%. Protok kapitala je uvek slobodniji od protoka ljudi.
2. Prekomerna ponuda – U prošlosti najnovija tehnologija bila je koncentrisana na industrijalizovanom Zapadu. Tada je potražnja uglavnom bila veća od ponude. Posle Drugog svetskog rata javila se ogromna potreba za novim radnim mestima, proizvodima i uslugama. Tehnološke promene nisu bile učestale kao danas, dok je stopa proliferacije potrošačkih profila bila daleko od današnje. Tokom devedesetih godina prošlog veka, koje je obeležio spori rast, višak kapaciteta je bio norma za većinu preduzeća: 40% u automobilskoj industriji, 100% u proizvodnji sirovih hemikalija, 50% u čeličanim i 140% u kompjuterskoj industriji. Tehnološki napredak i potrošačke potrebe upućuju na manje količine i veću raznovrsnost.⁷²
3. Tehnološka dostignuća – materijalizovana u kompjuterskoj tehnologiji dovela su do drastičnog pada troškova komunikacije. Internet omogućava da varijabilni transakcioni troškovi, koji se neizbežno javljaju u poslovanju (npr. sklapanje ili kontrola ugovora) budu ravni 0. Cena informacije danas, drastično je niska. Godine 1930. trominutni razgovor između Njujorka i Londona koštao je oko 250 usd (paritet usd iz 1990. godine). Trideset godina kasnije cena takvog telefonskog razgovora pala je na 50 usd. Danas se približavamo idealu od 0 usd.⁷³ Slično prethodnom, slanje dokumenta od 40 stranica iz Los Anđelesa u Vašington koštaće 9 usd ukoliko se dokument šalje faksom, 16 usd ukoliko se šalje ekspresnom poštom FedEx, 3 usd ukoliko se šalje poštom i 9 centi ukoliko se dokument šalje mailom.⁷⁴ CompareNet, nudi detaljne informacije o više od 100.000 proizvoda.⁷⁵ Oko 16% američkih kupaca automobile prvo “kupi” na internetu pa tek nakon toga kod trgovca.⁷⁶

71 Mulgan, G, Conenexity: How to live in a connected world, Harvard Business Press, Boston, 1997.

72 Goshal S & Bartlett C, u Financial Times Handbook of Management, FT/Pitman, London, 1997.

73 Cairncross F, The Death of Distance: How the communications revolution will change our lives, Orion, London, 1997.

74 Taylor J & Wacker W (sa Means H), The 500 Year Delta: What happens after what comes next, Harper Business, 1997.

75 Business Week, 22 mart 1999.

76 Fortune, 7 decembar 1998.

U prilog **većem uključivanju intelekta u realizaciji svakodnevnih aktivnosti** ide i način ponašanja potrošača. Prosečan potrošač, nezavisno od vrste i karaktera potreba i osobina proizvoda koji služe njihovom zadovoljenju, uvek želi bolje u postojećim okvirima. Potrošač uvek želi jeftinije, bolje i to juče ukoliko je moguće. Međutim **nije uvek dobro slušati želje potrošača bez rezerve, dok je sigurno loše ne slušati ih uopšte**. Neka za primer prethodno navedenog posluži kompanija McDonalds, koja je pronašla odgovarajući odgovor na američku opsesiju za zdravim načinom života u formi proizvoda „McLean“ koji se odlikovao smanjenim procentom masti. I pored brojnih organoleptičkih i drugih istraživanja, koja su potvrdila da po ukusu navedeni proizvod ne zaostaje za standardnom McDonaldsovom ponudom, prodaja McLeana nije beležila značajniji napredak. Razlog je jednostavan, i pored opsesije zdravim načinom života koja je okupirala Ameriku, posetioci McDonaldsa, samim tim što se u njemu hrane, nisu toliko zabrinuti za navedene trendove tako da ih unos viška masti ne brine previše.

Odgovornost za inovaciju uvek je na proizvođaču. Nekad je potrebno odreći se dela kupaca zarad uvođenja radikalnih i revolucionarnih zaokreta. Nikada potrošači ne zahtevaju od kompanije da dostavi nove proizvode sa jasnim smernicama, već uvek generalno misle da može bolje. Kada kompanija probija barijere i izbacuje inovativne proizvode deo postojećih mušterija odustaje od daljih kupovina. U daljem periodu treba očekivati dalje fokusiranje na zadovoljavanje specifičnih potreba – tržišnih niša. Samolepljivi papirići koje proizvodi 3M prodaju se u 18 boja, 27 veličina, 56 oblika i sa 20 različitih mirisa. Sve u svemu moguće je napraviti pola miliona kombinacija.⁷⁷ Barbi lutke omogućavaju 15.000 različitih kombinacija. Sve intenzivnija individualizacija u kombinaciji sa promenama u tehnologiji i sistemu vrednosti, ukazuje da mikrotržišta polako preuzimaju primat nad masovnim tržištima. Prilagođavanje po meri individualnih potrošača – tzv. **kastomizacija**, potrebna je u svim aspektima potrošačke ponude – prilagođeni proizvodi, prilagođene cene i usluge, prilagođeno radno vreme, promocije isl.

Ciljani fokus predstavlja strateško opredeljenje savremenih kompanija. Kompanije teže da budu na istoj talasnoj dužini sa svojim kupcima, da imaju iste vrednosti i stavove. Svake godine se u Saudijskoj Arabiji proda 75.000 kamioneta tipa Chevrolet Suburban jer hodočasnici koji idu u Meku smeju da uđu u grad samo ukoliko im je vozilo odgovarajućih dimenzija. Ispostavilo se da pomenuto vozilo ispunjava sve kriterijume u pogledu gabarita.⁷⁸ U savremenim uslovima poslovanja sasvim se lepo može zaraditi zadovoljavanjem potreba nepopunjenog tržišnog segmenta – niše, koju odlikuju specifične potrebe. U ekonomiji viška, bogatstvo je u nišama. Kako osvajamo zemlju za zemljom raste i isplativost samog projekta.

77 Fradette M, & Michaud S, The Power of Corporate Kinetics: create the self-adapting, self-renewing, instant-action enterprise, Simon&Schuster, 1998.

78 Taylor J. & Wacker W. (sa Means H.), The 500 Year Delta: What happens after what comes next, Harper Business, 1997.

III – O tržišnim strukturama

Različiti tržišni subjekti koji se zarad ostvarenja zajedničkog cilja udružuju, koordiniraju svoje aktivnosti i delimično usaglašavaju strategije, formiraju određene strukture. Takve tržišne strukture nastaju kao rezultat zajedničkog uverenje da će međusobna saradnja dovesti do ostvarivanja veće dobiti ali i predstavljaju mesto u čijim se okvirima obavlja međusobna borba za veću participaciju u dodatnoj vrednosti. Prethodno navedene tržišne strukture danas nazivamo **kanalima marketinga**. Ovom prilikom treba istaći da su kanali marketinga organizovana mreža ili sistem tržišnih institucija (primarnih i sekundarnih) oformljen sa ciljem da se roba i usluge dopreme od proizvođača do potrošača na najefikasniji i efektivniji način. Više o kanalima marketinga biće reči u nastavku, nakon analize tržišnih subjekata pre svega proizvođača i trgovaca.

Upravljanje transferom roba i usluga predstavlja izuzetno složen i odgovoran zadatak čiji uspeh zavisi od velikog broja faktora unutar same kompanije i okruženja koji po svojoj prirodi mogu biti kontrolisani ili potpuno izvan kontrole kompanija.

Učesnici u razmeni koji formiraju određene tržišne strukture shodno svojoj funkciji, ulozi, značaju, delokrugu poslovanja i nameni osnivanja mogu se podeliti u dve osnovne grupe i to:

1. Primarni učesnici u razmeni (proizvođači, trgovci i kupci), i
2. Sekundarni učesnici u razmeni (specijalizovana preduzeća za pružanje usluga koje nisu core business primarnih članova i koji nisu oformljeni sa ciljem da distribuiraju robu od proizvođača do kupaca – poput osiguravajućih kuća, banaka, knjigovodstvenih agencija, distributera i sl.)

Portfolio učesnika u razmeni obuhvata proizvođače, trgovinu na veliko i malo i potrošače. Prethodno pomenuti subjekti imaju status **primarnih učesnika**, dok se pored njih mogu javiti i učesnici koji nemaju svojstvo članovi kanala distribucije a po prirodi svog delovanja olakšavaju transferisanje vrednosti. Pre svega misli se na kompanije za istraživanje marketinga, firme koje se bave skladištenjem i transportom, osiguravajuće kompanije, različite finansijske institucije, propagandne agencije i konsultantske kuće koje nazivamo **sekundarnim učesnicima**.

Posebnu pažnju obratićemo na proizvođače, veletrgovce, maloprodavce i posebno kupce kao **primarne učesnike** u distribuciji. Navedeni subjekti upućeni su na međusobnu saradnju i snose rizik tokom stvaranja novih vrednosti u distributivnom procesu. Oni obavljaju poslovne operacije koje su povezane sa transferom prava svojine nad dobrima u toku njihovog kretanja od proizvodnje do krajnje potrošnje.

Primarni učesnici u distribuciji obavljaju sledeće aktivnosti:

- Fizičko posedovanje robe,
- Preuzimanje vlasništva nad robom,
- Pregovaranje,
- Aktivnosti vezane za promociju,
- Finansiranje,
- Preuzimanje rizika,
- Naručivanje i
- Plaćanje.

Zadaci marketinga svode se na zadovoljavanje potreba i zahteva potrošača u cilju njihove satisfakcije bolje od konkurencije.

Relativna snaga pojedinih učesnika je promenljiva i zavisi od niza faktora, od kojih se po svom značaju ističu:

- Profitna marža (koju ima svaki učesnik),
- Mogućnost proizvođača da zadrži popularnost marke kod krajnjih potrošača,
- Ostale opcije kojima raspolažu veletrgovci i maloprodavci.

Gore navedene opcije predstavljaju **izvor moći**, odnosno predstavljaju sposobnost učesnika da kontrolišu marketing strategiju ostalih članova, na različitim nivoima distribucije unutar istog kanala. Na primer, visoka profitna marža koju ima proizvođač kao i visok nivo lojalnosti marki, doprinose snazi kanala proizvođača. Nasuprot prethodnom, mogućnost veleprodavca da dobije sličan proizvod iz različitih izvora, predstavlja za istog izvor moći unutar kanala.

U nastavku, upoznaćemo se sa primarnim i sekundarnim, manje vidljivim institucijama, koje obavljaju važne usluge za primarne učesnike usled čega su dobile epitet olakšivača distributivnog procesa.

3.1. Proizvođači kao primarni učesnici tržišnih struktura

Postoji više različitih vrsta proizvođača u zavisnosti od **karaktera i stepena izrade krajnjeg proizvoda**. U skladu sa prethodnim, može se napraviti jasna razlika između:

- proizvođača sastavnih delova,
- proizvođača prerađevina tj. poluproizvoda i
- proizvođača gotovih proizvoda.

Portfolio proizvođača postaje veći ukoliko se uzme u obzir **privredna delatnost** u okviru koje isti deluju. U globalu, možemo govoriti o:

- Proizvodnim preduzećima iz domena poljoprivrede,
- Šumarstva,

- Ribarstva,
- Rudarstva,
- Građevinarstva,
- kao i velikom broju preduzeća koja se bave proizvodnjom usluga najrazličitijeg karaktera.

Sa stanovišta **tehnološkog procesa proizvodnje**, proizvodne firme mogu biti klasifikovane u dve osnovne vrste:

- Firme sa kontinuiranom proizvodnjom,
- Firme koje imaju prekidnu ili naizmeničnu proizvodnju.

Firme koje imaju kontinuiranu proizvodnju poklanjaju veliku pažnju na racionalizaciju proizvodnog procesa i ekonomiju obima. Prethodno pomenuto uslovljava izbor i uređenje kanala marketinga sa visoko pouzdanim posrednicima u mreži ponude. Zbog direktne povezanosti kontinuiranog proizvodnog procesa sa učinkom posrednika u kanalu marketinga, proizvođači često nastoje da ostvare kontrolu nad kompletnim kanalom putem vertikalne integracije ili većom formalizacijom strateških veza sa ključnim distributerima.

Kompanije koje imaju prekidnu tj. naizmeničnu proizvodnju preferiraju fleksibilne distributere usled relativno brze promene plana proizvodnje, u pogledu vremena ili konkretnih proizvoda. U konkretnom slučaju izuzetan značaj ima sposobnost prilagođavanja distributera čime se eliminiše potreba skladištenja velike količine materijala i delova, što utiče na redukciju proizvodnih troškova.

Još jedan u nizu kriterijuma klasifikacije proizvodnih kompanija upućuje na sledeću podelu:

- Kompanije koje proizvode za zalihe,
- Kompanije koje proizvode po narudžbinama krajnjih korisnika.

Kompanije koje proizvode za zalihe unapred moraju planirati dinamiku i obim proizvodnje prema anticipiranoj tražnji. Ovakve kompanije moraju koristiti usluge različitih posrednika i podršku različitih specijalizovanih učesnika, kao što su kompanije za pružanje skladišnih i transportnih usluga.

U slučaju *proizvodnje prema porudžbinama mušterija*, neizvesnosti povezane sa proizvodnjom i distribucijom u velikoj meri su reducirane. Ovim se pruža prilika za konstituisanje direktnih odnosa gde se kao osiguravajući faktor javlja visok stepen sigurnosti u pogledu zahtevanog vremena i mesta isporuke.

Sa sigurnošću se može tvrditi da proizvođači snose *glavni rizik*, znajući da isti proizvode materijalna dobra koja predstavljaju glavni interes celokupnog procesa distribucije. Upravo zato, proizvođači prihvataju punu odgovornost za kvalitet, prihvaćenost proizvoda od strane potrošača, daju garancije za proizvod i garantuju za povraćaj novca.

Sa jačanjem uloge trgovine u okviru vertikalnog mehanizma razmene, rizik za proizvođače postaje sve veći. Sasvim je prihvatljivo, da u razvijenim tržišnim ekonomijama, trgovinska kompanija definiše uslove pod kojim proizvod može da se nađe unutar njenog prodajnog objekta. Daju se sve duži garantni rokovi a povraćaj novca usled nezadovoljstva sa funkcionalnim osobinama proizvoda je zagarantovan. Na taj način, trgovinske kompanije međusobno povećavaju konkurentsku prednost, a sve na račun proizvođača kojima se dodatno uvećavaju troškovi. Uveliko se proizvode artikli koji nose trgovinsku marku kao sinonim visokog kvaliteta. Uslovi proizvodnje, sirovine, ambalaža, čak i cene, trgovinske kompanije daju kao konačne proizvođačima proizvoda sa trgovinskom markom.⁷⁹

Ipak, *proizvođači proizvoda sa markom*, veoma su prisutni na tržištu i odlikuju se značajem i pokretačkom funkcijom. Ovakve kompanije rade na globalnom nivou i imaju vlasništvo nad robnim markama i samim proizvodima. Proizvođači takvog kalibra, predstavljaju glavne igrače u procesu stvaranja i upravljanja kanalom distribucije.

Globalni trendovi razvoja privrede razvijenih zemalja upućuju nas na činjenicu da je prisutan *trend rapidnog povećanja proizvodnje*. Kada je reč o proizvodnji fizičkih proizvoda, primetno je smanjenje učešća proizvoda koji se javljaju kao rezultat teške industrije u korist proizvoda industrije dodate vrednosti, kao što su elektronika, hemijska industrija, grafička, drvnoprerađivačka i dr.

Bilo kako bilo, na učesnike u razmeni bitno utiče **marketing strategija proizvođača**. Pomenimo samo neke ishode marketinga proizvođača:

- Tendencija proširivanja proizvodnog asortimana i umnožavanja proizvoda,
- Promene dinamike proizvodnje i asortimana,
- Potenciranje značaja totalnog kvaliteta.

U cilju postizanja određenih konkurentskih prednosti, mnoge proizvodne kompanije ulažu značajne istraživačke i marketinške napore u cilju *proširenja asortimana proizvoda* ili njegovu modifikaciju što ima direktnu implikaciju na umnožavanje proizvoda. Najočigledniji primer koji ilustruje prethodno navedenu tvrdnju nalazimo u proizvodnji prehrambenih proizvoda, čiji proizvođači konstantno ulažu napor u cilju uvođenja novih proizvoda u proces distribucije. Poznato je da mnogi supermarketi nude preko 10.000 različitih prehrambenih proizvoda, koji realizuju oko 20% svih artikala koji učestvuju u kanalu marketinga.⁸⁰

Tendencija umnožavanja proizvoda nalazi se u direktnoj uzročno – posledičnoj vezi sa dinamikom proizvoda i asortimana. Primetna je tendencija povećanja učešća usavršenih postojećih proizvoda, dok se učešće potpuno novih proizvoda smanjuje. Radi se uglavnom o «kozmetičkim promenama». Ove i druge promene imaju snažan uticaj na uređenje kanala marketinga i na selekciju asortimana pojedinih posrednika u kanalu.

79 Deo predavanja sa postdiplomskih studija, predmet: Trgovinska politika; smer: Menadžment u trgovini; prof. Dr Stipe Lovreta

80 Navedeno prema: Bowersox D., Cooper B., Strategic Marketing Channel Management, New York, McGraw Hill, Inc, 1992, str.33

Iniciranje totalnog kvaliteta od strane proizvođača svodi se na opšte prihvaćenu maksimu «radi ispravno od početka do kraja», tj. od ideje za razvojem novog proizvoda do uklanjanja otpadaka nakon njegovog korišćenja. Ovakav pristup ima direktne implikacije na izbor učesnika u razmeni i strateških partnera.

Proizvođači uvek moraju da budu svesni kvaliteta i atraktivnosti njihovog proizvodnog asortimana. **Paretovo pravilo** važi i u ovom slučaju. Naime, u proseku oko 20% asortimana „vuče“ oko 80% prometa tj. prihoda od prodaje. Važi i obrnuto, preostalih 80% asortimana participira sa samo oko 20% u prihodima od prodaje. Prethodno navedena činjenica ima direktan uticaj na razvijanje prirode i karaktera poslovnih veza sa partnerima (trgovcima koji mogu i ne moraju imati status ključnih kupaca), strategiju tržišnog nastupa, težnju i neophodnost da se proizvodi učine prepoznatljivim – brendiranje, podešavanje asortimana od strane trgovinskih kompanija (upravljanje linijama proizvoda) i brojnim drugim konceptima i odlukama o kojima će biti reči u nastavku.

3.2. Trgovci kao primarni učesnici tržišnih struktura

3.2.1. O trgovinskoj delatnosti

Trgovina predstavlja veoma staru privrednu delatnost koja je počela da se ubrzano razvija i modernizuje u drugoj polovini 19 -tog veka. Porastom fizičkog obima prometa raste i uloga trgovine kao posredničke karike između proizvodnje i potrošnje.

Trgovina predstavlja posebnu oblast-granu nacionalne privrede koja se u okviru društvene podele rada bavi prometom roba. I pored prethodno navedenog, trgovina nije jedini nosilac robnog prometa. Prometom roba bave se i **proizvođači** a donekle i **organizovani potrošači** (npr. potrošačko zadrugarstvo). Dok se proizvođači trgovinom ne bave posredno, trgovina se prometom roba bavi kao posrednik.

Najvažnije **funkcije trgovine** su:

- Interlokalna - proizvodnje koja je prostorno koncentrisana sa potrošnjom koja je disperzno raspoređena u prostoru ,
- Intertemporalna - sezonsko orjentisane proizvodnje i kontinuirane potrošnje,
- Interpersonalna - povezivanju specijalizovane proizvodnje i izuzetno diverzifikovane tražnje,

U okviru prethodno pomenutih funkcija izdvajaju se i **najvažniji zadaci**:

- Vođenje adekvatne politike asortimana,
- Vođenje konkurentne politike cena,
- Izbor adekvatnih/atraktivnih lokacija.

Izvršenje prethodno pomenutih funkcija uslovalo je širenje i modernizaciju trgovinske mreže, kapaciteta za smeštaj i čuvanje robe (skladišta, silosi, hladnjače i kompletni distributivni centri). Razvojem trgovine otvarali su se brojni problemi ekonomske i organizacione prirode kao što su organizacija i modernizacija trgovine, prostorno planiranje trgovine, prostorno planiranje trgovinske mreže, konkurencija i u vezi sa istom troškovi trgovinske mreže, nivo trgovinskih usluga, osnovna i obrtna sredstva, zalihe, koncentracija, razvoj kooperacije i udruživanje, itd.

3.2.2. O trgovini na malo

Trgovina na malo obuhvata sve aktivnosti vezane za prodaju proizvoda krajnjim potrošačima. Pored trgovinskih preduzeća, maloprodajne aktivnosti, tj. prodaju finalnim potrošačima, mogu obavljati i drugi članovi kanala marketinga i to proizvođači i veletrgovci. Mada termin maloprodaje često asocira na prodaju robe unutar prodajnih objekata, potrošačima je roba dostupna i preko automata za prodaju, putem direktne prodaje i direktnog marketinga.

Trgovci na malo predstavljaju neobično važnu vezu sa finalnim potrošačima unutar određenog kanala. Maloprodaja sve više dobija na značaju, dok moć maloprodavaca u odnosu na ostale članove kanala kontinuirano raste. Krajem 90-tih godina prošlog veka u SAD je radilo oko 2 miliona maloprodajnih institucija, u kojima je bilo zaposleno oko 14% američkih radnika.

U poređenju sa ostalim članovima kanala, maloprodaja ima **nekoliko važnih karakteristika**, i to:

- Neposrednost prodaje,
- Važnost lokacije,
- Mala prosečna prodaja po artiklu,
- Veliko učešće impulsivne kupovine, i
- Visok sezonski uticaj.

Maloprodavci su pokazali visoki stepen fleksibilnosti, tako da su se do danas konstituisali **različiti tipovi maloprodajnih aktivnosti** kao što su:

- Prodaja putem poštanskih narudžbi,
- Kataloška prodaja,
- Izložbena prodaja i
- Kupovina putem interneta.

Široko je prihvaćena ocena da će se u narednih 10 godina intenzivirati inovacije u domenu maloprodaje i izvršiti prilagođavanje trgovine na malo njenom promenljivom okruženju.

Institucije trgovine na malo mogu se klasifikovati na brojne načine, od kojih ćemo se ovom prilikom odlučiti za podelu na:

- **Klasifikaciju prema vlasništvu:**
 - › Nezavisni trgovci,
 - › Nezavisni trgovci zakupljene prodavnice,
 - › Lanci prodavnica ili mnogofilijalna preduzeća,
 - › Grupe trgovaca na malo.
- **Klasifikacija prema preovlađujućim strategijama maloprodaje:**
 - › Univerzalne prodavnice,
 - › Specijalizovane prodavnice,
 - › Supermarketi,
 - › Prodavnice susedstva ili konvenijentne prodavnice,
 - › Robne kuće,
 - › Prodavnice sa diskontnom prodajom,
 - › Trgovinske centre, i
 - › Fabričke prodavnice.
- **Klasifikacija maloprodajnih institucija bez prodajnih objekata:**
 - › Naručivanje putem pošte,
 - › Neposredna prodaja na malo,
 - › Prodaja preko automata, i
 - › Prodaja od vrata do vrata.

Vezano za strategiju menadžmenta maloprodajnih institucija, imajući u vidu odnos snaga unutar kanala, prilikom donošenja strateških odluka isti moraju imati u vidu **aktuelne trendove prisutne u maloprodajnoj sferi**. Izdvojicemo najvažnije:

- Stvaranje konglomerata trgovaca na malo. Naime, konglomeratni trgovci upravljaju velikim brojem maloprodajnih jedinica razvrstanih u nekoliko različitih maloprodajnih organizacionih oblika, najčešće prema tipovima maloprodaje. Mnogi maloprodavci, koji predstavljaju deo konglomeratnih trgovaca mogu biti delovi različitih kanala marketinga. Kao ilustraciju prethodno navedenog možemo uzeti primer velikih maloprodajnih kompanija koje u svom sastavu imaju više različitih organizacionih delova, i to: lanac robnih kuća, lanac diskontnih prodavnica, lanac dragstora i lanac prodavnica sa niskim cenama.
- Povećanje zasićenosti tržišta rezultat je brojnih faktora od kojih najveći uticaj ima povećanje broja prodajnih objekata. Prilikom donošenja strateških odluka vezanih za otpočinjanje biznisa, analitičari maloprodaje moraju imati u vidu veličinu populacije, raspoloživi dohodak kao i broj prodajnih objekata koji je lociran unutar područja za koje se vrši ispitivanje isplativosti otpočinjanja biznisa ili povećanja prodaje.

- Preuzimanje vlasništva nad maloprodajnim kompanijama je takođe jedan od aktuelnih trendova, bilo da se preuzimanje vrši od strane menadžera maloprodajne kompanije ili od strane eksternih firmi. Usled nemilosrdne konkurencije, izvestan broj maloprodavaca u želji da izbegne bankrotstvo, opredeljuje se upravo za prodaju firme. Najčešći izvor teškoća za maloprodavce predstavlja korišćenje nepovoljnih kredita za finansiranje nabavke roba.
- Povećanje razlika u učinku maloprodavaca predstavlja trend od strateškog značaja za menadžment maloprodaje. Mnogi maloprodavci imaju dobre učinke izražene neto profitnom maržom (neto profit izražen procentima prodaje), finansijskom snagom, koeficijentom obrta zaliha i prinosom na akcije. Maloprodavce sa visokim učinkom karakteriše primena programa merčendajzinga, korišćenje novih tehnologija na inovativan način, efektivno korišćenje istraživanja marketinga i marketing informacionog sistema, održavanje dobre tržišne pozicije i ostvarivanje visoke godišnje stope rasta prodaje.

3.2.3. O trgovini na veliko

Trgovina na veliko predstavlja posrednika koji ne nabavlja proizvod radi njegove potrošnje već radi dalje preprodaje organizovanim korisnicima, maloprodavcima i drugim institucijama koje koriste proizvode za dalju preprodaju ili proizvodnu potrošnju.

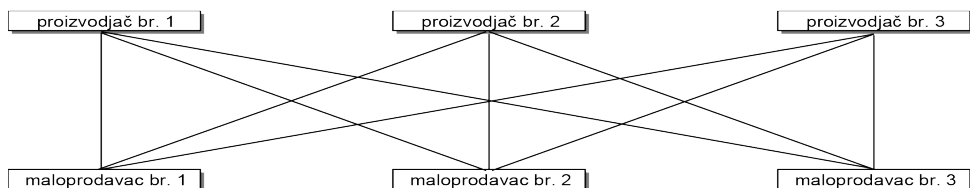
Primarna funkcija trgovine na veliko predstavlja olakšavanje distribucije, transfer robe i vlasništva nad istom. Svoju ekonomski funkciju, trgovina na veliko obavlja ostvarujući kontakte sa velikim brojem proizvođača različitih proizvoda, stvarajući zalihe iste i prodajom velike količine skladištenih proizvoda namenjenih daljoj prodaji.

Privredni subjekti koji obavljaju promet robe na veliko tradicionalno se mogu razvrstati u dve velike kategorije:

- Veleprodajne organizacije proizvođača obavljaju sve funkcije veleprodaje, preuzimajući pri tom vlasništvo i kontrolu nad robom, sve do trenutka njene prodaje. Bruto prihod veleprodajne organizacije proizvođača utvrđuje se kao razlika između prodajne cene i cene veleprodaje koja predstavlja učešće veleprodavca. Cena veleprodaje proizvođača je cena transfera dobara i usluga prodatih kroz sopstveni kanal proizvođača.
- Trgovci na veliko u klasičnom smislu predstavljaju nezavisne veletrgovce koji kupuju robu, preuzimaju vlasništvo i realizuju ostale veleprodajne funkcije. Trgovac na veliko dobija od proizvođača različite popuste: trgovački popust, funkcionalni popust, količinski popust, promocioni popust i popust za gotovinsko i plaćanje pre vremena. Trgovce na veliko možemo klasifikovati prema broju i vrsti usluga koje nude potrošačima u dve kategorije:

- › Trgovci na veliko sa kompletnom veleprodajnom uslugom (trgovci na veliko mešovitim robom ili univerzalni trgovci na veliko, trgovci na veliko određene linije proizvoda, specijalizovani trgovci na veliko, franšizeri na veliko, veleprodajne kooperative i trgovci na veliko sa rafovskom prodajom)
- › Trgovci na veliko sa ograničenom veleprodajnom uslugom

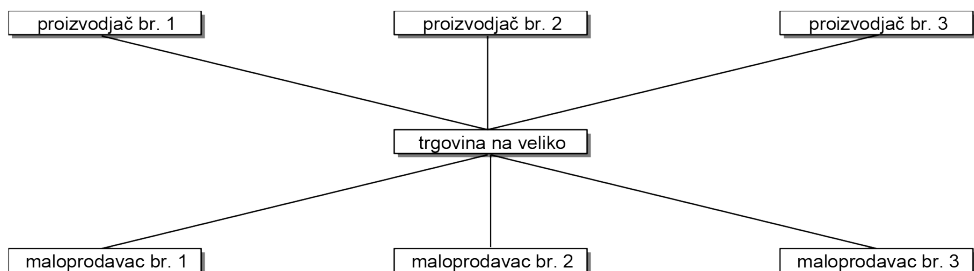
Kao što možemo videti na narednom grafikonu, broj poslovnih veza u slučaju ne postojanja trgovine na veliko zavisi od broja proizvođača i trgovaca na malo. Vođeni željom da prošire svoje tržišno učešće, proizvođači uspostavljaju poslovne veze sa većim brojem maloprodajnih preduzeća, što direktno utiče na smanjivanje poslovne efikasnosti u obavljanju primarne proizvodne funkcije. Upravo je to kritični momenat nastanka institucije trgovine na veliko koja lageruje veće količine proizvoda, kontaktira sa većim brojem proizvođača i pruža relativno širok asortiman maloprodavcima koji sa svoje strane prisvajaju koristi vezane za uštedu u vremenu i troškovima kojima bi bili izloženi kontaktirajući sa velikim brojem proizvođača.



Slika 2. Broj posredničkih veza u slučaju ne postojanja posrednika

U modernim uslovima poslovanja, ekonomija obima ima presudan značaj, te se kontinuirana proizvodnja velikih količina proizvoda nameće kao presudan faktor uspeha. Zamislite marketinške napore proizvođača koji i pored obavljanja svoje proizvodne funkcije bolje i efikasnije od konkurencije, mora da se angažuje na prodaji svojih proizvoda u malim količinama i velikom broju različitih maloprodavaca.

Neka za ilustraciju prethodno navedene tvrdnje posluži sledeći grafički prikaz:



Slika 3. Broj posredničkih veza u slučaju prisutnosti posrednika

Ipak, inicijalna postavka i odnos snaga u poslednje vreme pretrpeli su mnoge izmene. Rastom i razvojem preduzeća koja se bave maloprodajom, nastao je trend integracije grosističkih funkcija što je dovelo do toga da se niz aktivnosti koje su bile ranije imanentne za trgovce na veliko trenutno uspešno obavlja od strane detaljista (maloprodavaca). Granica koja je od nedavno jasno razdvajala grosiste (veletrgovce) od detaljista (maloprodavaca), marginalizovana je sposobnošću i kapitalnom intenzivnošću drugopomenutih. Na osnovu prethodno navedenog možemo zaključiti da je **pozicija trgovine na veliko nepovoljnija u odnosu na onu koju su privredni subjekti iz veleprodajne branše imali.**

Pored svih prethodno nabrojanih karakteristika članova kanala marketinga, neke **osobine trgovine na veliko** nose predznak specifičnosti. Ukazaćemo na one najvažnije:

- Višeslojnost trgovine na veliko proizilazi iz mogućnosti veletrgovine da ima više od jednog nivoa u kanalima marketinga, za razliku od maloprodaje koja može obavljati svoju aktivnost samo na jednom nivou. Za ilustraciju neka posluži primer trgovca na veliko koji se bavi međunarodnom trgovinom i koji uveze proizvode prodaje drugim veleprodavcima na domaćem tržištu.
- Trgovina na veliko ima mogućnost da reprezentuje više proizvođača ili dobavljača što joj daje mogućnosti da profitabilno uslužuje više malih klijenata i geografskih područja sa malim prodajnim potencijalom. U slučaju pojave konflikta ili ekskluzivnosti distribucije, trgovini na veliko napred navedena pogodnost može biti uskraćena usled mogućeg konflikta interesa u slučaju da proizvodi konkurišu jedan drugom na istom ciljnom tržištu.
- Visoka geografska koncentracija trgovine na veliko predstavlja veoma značajnu karakteristiku veletrgovaca. Najveći broj veletrgovaca koncentrisan je u nekoliko regiona i gradova koji predstavljaju regionalne ili nacionalne privredne centre.

Proces upravljanja ne može se uspešno obaviti ukoliko se ne vrše periodične procene performansi poslovnih partnera i njihovih međusobnih veza. S tim u vezi, periodična revizija uspostavljenih odnosa mora obuhvatiti faktore okruženja koji utiču na poslovne partnere, analizu strukture, prirode i njihovih performansi, analizu prihvaćene marketing strategije, i posebno analizu pojedinih marketing institucija unutar tržišnih struktura formiranih u cilju efikasnije isporuke robe i usluga potrošačima.

3.3. Kanali marketinga vs kanali distribucije

Tržišne strukture formirane zarad efikasnije isporuke proizvoda i usluga kupcima, sačinjene od niza tržišnih institucija uključenih u proces razmene, nazivamo **kanalima distribucije**, dok ukoliko transferu roba i usluga priključimo i protok informacija dobijamo **kanale marketinga**.

Kanali distribucije i marketinga predstavljaju svojevrsne tržišne strukture sačinjene od većeg ili manjeg broja članova. Među članovima prirodno se uspostavljaju

odnosi i relacije, razmenjuju i transferišu informacije, roba, usluge i druge vrednosti. U okviru marketing kanala koje formiraju članovi na bazi dobrovoljnosti vodi se intenzivna borba za prevlast. Članovi kanala kontinuirano moraju da usklađuju sopstvene aktivnosti u cilju zadržavanja svojih poslovnih performansi na prihvatljivom nivou.

Sam proces razmene obavlja se u okviru marketing kanala i na njegovim različitim nivoima u zavisnosti od pozicije članova kanala u njihovoj strukturi. Da bi se u potpunosti sagledao ambijent u kome se razmena vrši i spoznale uloge i značaj koji zavređuju pojedini akteri koji, s jedne strane, predstavljaju članove kanala a sa druge učesnike u razmeni, bilo da nastupaju sa pozicije kupca ili prodavca, upoznavanje sa prirodom i karakterom marketing kanala ima poseban značaj.

Uvažavajući činjenicu koja ukazuje na postojanje više od stotinu različitih kanala marketinga, gotovo sa sigurnošću možemo tvrditi da se ni jedan od njih nije pokazao kao univerzalno optimalan.

Kanale marketinga definišemo kao organizovanu mrežu ili sistem institucija ili firmi, koje u određenoj kombinaciji, obavljaju aktivnosti neophodne za povezivanje proizvođača sa korisnicima proizvoda i usluga, radi ostvarivanja marketinških ciljeva i zadataka.

Na osnovu prethodno navedene definicije mogu se izvesti osnovne komponente kanala marketinga shvaćenih kao tržišne kreacije nastale na osnovu prirodne međuzavisnosti i zajedničkog interesa:

1. Organizovana mreža ili sistem;
2. Institucije ili firme koje učestvuju u kanalu;
3. Aktivnosti kanala;
4. Povezivanje proizvođača sa korisnicima proizvoda i usluga i
5. Zadaci marketinga.

Svoje mesto kanali marketinga nalaze u okviru kanala distribucije kao njihov osnovni deo, ukoliko u njemu nisu odvojene marketinške od logističkih aktivnosti po osnovu funkcionalne specijalizacije. Rečju, **kanali fizičke distribucije predstavljaju užu pojam od kanala marketinga jer ne obuhvataju protok informacija specifičnih za drugo-pomenute.** Optimalna struktura kanala marketinga, koju treba da izabere menadžer, treba da obezbedi željeni nivo **efektivnosti** u ostvarivanju distributivnih zadataka sa što je moguće nižim troškovima. Broj varijabli koje utiču na strukturu kanala marketinga je ogroman, te se stalnom promenom istih broj prepreka na putu donošenja konačnih odluka vezanih za oblik i način organizovanja kanala višestruko multiplicira. Metode za izračunavanje egzaktno isplativosti svake alternative, morale bi omogućiti menadžerima kanala identifikovanje svih relevantnih varijabli i precizno utvrđivanje efekata svake varijable na strukturu kanala.

Kanali marketinga igraju ključnu ulogu u marketing strategiji jer obezbeđuju sredstva putem kojih se roba i usluga prenose od proizvođača ka potrošaču. Kanali marketinga olakšavaju proces razmene.

.....

Marketinški posrednici javljaju se na nivou *maloprodaje* i *veleprodaje*, koje kao specijalisti u obavljanju marketinških funkcija efikasnije vrše pomenute funkcije od proizvođača ili potrošača. *Posrednici* se sa svoje strane trude da budu što efikasniji i da učine robu dostupnom i pristupačnom na ciljnim tržištima.

Tržišne strukture koje nastaju sa ciljem uspešnije isporuke vrednosti potrošačima a na osnovu međusobnog interesa tržišnih subjekata nemaju standardne dimenzije i ne mogu se jednostavno opisati. Ovi sistemi moraju biti dizajnirani na odgovarajući način da bi postigli kontinuitet koji je potreban članovima struktura u cilju pretvaranja svojih individualnih veština u uspešan timski rad.

Razumevanje međusobne saradnje tržišnih institucija podrazumeva uzimanje u obzir činjenice da se kreirane strukture sastoje od zavisnih institucija i agencija. Ova zavisnost proizilazi iz činjenice da se firme koje su članovi kanala, oslanjaju jedna na drugu kako bi obavljali marketinške tokove i funkcije. Ako jedna institucija ili agencija ne sprovede funkcije za koje je zadužena na najbolji način, ceo sistem biva ugrožen. Zbog ove međuzavisnosti, **kanali marketinga mogu se tretirati kao sistemi koji se sastoje od međusobno povezanih i zavisnih komponenti koje stvaraju gotov proizvod.**

Moderne uslove poslovanja karakterišu konstantne promene te je osnovni zadatak menadžmenta da u uslovima promenljivog spoljnog i unutrašnjeg poslovnog ambijenta traži nove načine kako bi uspešno obavljao svoju funkciju. Jedno od centralnih pitanja u ekonomskoj literaturi i teoriji marketinga i tržišta a samim tim i prodaje, odnosi se na utvrđivanje subjekta koji treba da bude ili već jeste vođa u regulisanju i funkcionisanju sistema vertikalnog mehanizma razmene.⁸¹

Usled nastanka i razvoja tržišne orijentacije i sve veće primene marketing koncepta u privređivanju modernih tržišnih ekonomija⁸², došlo je do značajnih promena na relaciji poslovnih odnosa između proizvođača i trgovine. Sledeći istorijski razvoj, do sada su se izdvojile četiri faze prethodno pomenutih odnosa:

- Faza dominacije **trgovine na veliko** nad proizvođačima i nad trgovinom na malo,
- Faza dominacije **proizvođača** nad trgovinom, zahvaljujući primeni marketinga koju su sprovedla proizvodna preduzeća,
- Faza uspostavljanja uslovno rečeno, **ravnomernih snaga i odnosa**, koja nastaje usled sve aktivnije primene marketing koncepta od strane trgovinskih preduzeća,
- Faza uspostavljanja sve šire **vertikalne kooperacije i integracije** između proizvodnih i trgovinskih organizacija.
- Dominirajuća uloga velikih, višefilijalnih, globalno orjentisanih **maloprodajnih lanaca**.

81 S. Lovreta, D. Radunović, G. Petković, J. Končar, Trgovina teorija i praksa, savremena administracija, 2000, str. 265

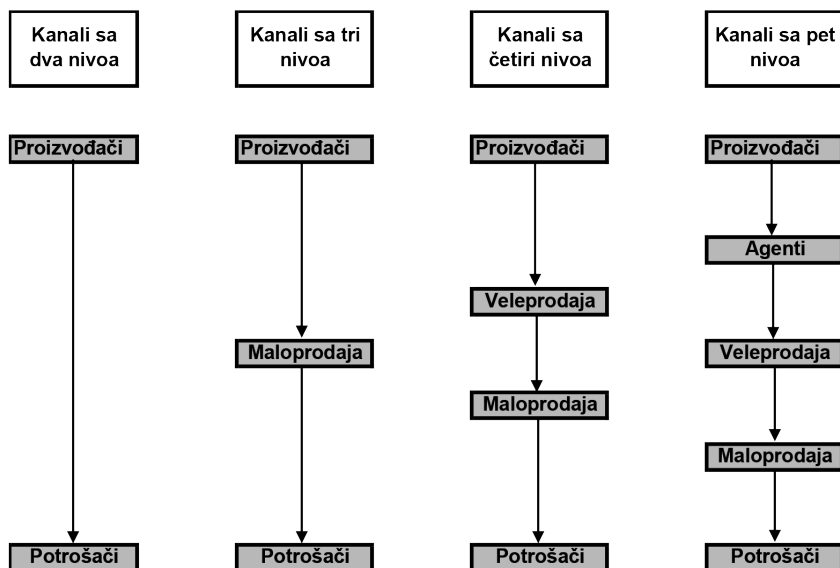
82 Definicija tržišne ekonomije: (eng. Market economy) ekonomija koju karakteriše slobodno, tržišno determinisanje cena, kao i slobodna razmena dobara i usluga na tržištima. Uloga države u tržišnoj ekonomiji je minimalna, iako se može postaviti pitanje koliki bi uticaj država trebala da ima u savremenim tržišnim uslovima. Suprotnost tržišnoj ekonomiji čini komandna ili centralno-planska privreda. Navedeno prema – Ekonomski rečnik, Grupa autora, Ekonomski fakultet, 2001, str. 714

Prividna ravnoteža u odnosu snaga između proizvođača i trgovaca narušena je primenom *strategijskog upravljanja* i sprovođenjem *strukturnih promena u trgovini* krajem dvadesetog veka. Dato pomeranje odnosa snaga odvija se u pravcu stvaranja dominirajuće uloge velikih trgovinskih kompanija. Trgovina krajem devedesetih godina daje osnovni ton funkcionisanju razvijenih tržišnih privreda. To je ujedno jedan od osnovnih razloga zbog čega govorimo o trgovinskoj (maloprodajnoj) revoluciji.⁸³

3.3.1. Vrste kanala marketinga

U narednom šematskom prikazu, predstavljeni su marketing kanali sa dva, tri, četiri i pet nivoa, sve u zavisnosti od broja članova kanala. S tim u vezi, u zavisnosti od broja učesnika razlikujemo⁸⁴:

- Marketing kanale sa dva učesnika ili **PP kanale** (dva nivoa – **p**roizvođač & **p**otrošač),
- Marketing kanale sa tri učesnika ili **PMP kanale** (tri nivoa – **p**roizvođač & **m**aloprodavac & **p**otrošač),
- Marketing kanale sa četiri učesnika ili **PVMP kanale** (četiri nivoa – **p**roizvođač & **v**eletrgovac & **m**aloprodavac & **p**otrošač), i
- Marketing kanale sa pet učesnika ili **PAVMP kanale** (pet nivoa – **p**roizvođač & **a**gent & **v**eletrgovac & **m**aloprodavac & **p**otrošač).



Slika 4. Struktura marketing kanala

83 S. Lovreta, Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet, 1999, str. br. 7

84 Rosenbloom B., Marketing Channels: A Management View, 6th edition, The Dryden Press, Harcourt Brace Collage Publishers, New York, 1999, str. 23.

I pored očiglednog prikaza i materijalizacije ideje o vrstama i broju članova marketing kanala kao i broju nivoa, na osnovu gore navedenog pristupa nismo ni korak bliže definisanju **strukture marketing** kanala jer isti ne objašnjava relacije koje se uspostavljaju između strukture i upravljanja marketing kanala. S tim u vezi, u želji da definišemo strukturu marketing kanala koristićemo *upravljajući pristup* i pomenutu **strukturu tretirati kao grupu članova kanala kojoj je alociran set distribucionih zadataka**⁸⁵.

Ukoliko analiziramo *marketing kanale dečijih igračaka*, videćemo da proizvođači distribuiraju 76% svog plasmana potrošačima direktno pomoću različitih posrednika (specijalizovani lanci prodaje – 11%; univerzalni lanci prodaje 27%; ostali lanci prodaje 10%; porudžbine putem Interneta i kataloga 8%; itd.) dok se samo 24% proizvoda plasira putem veleprodaje koja dalje plasira proizvode pomenutim posrednicima.

Za razliku od marketing lanaca roba široke potrošne i igračaka, marketing lanci *električnih proizvoda* imaju sasvim drugačiju strukturu u okviru koje proizvođači proizvode plasiraju preko svojih zastupnika, nezavisnih veleprodavaca i maloprodavaca sa velikim prometom.

Struktura marketinga kanala *usluga* pokazuje da se iste distribuiraju putem agenta ili brokera kao i preko „maloprodavaca“ usluga, pri čemu se kao krajnji korisnici pored kupaca javljaju i različite forme biznisa, državnih i drugih institucija i vlade.

Kada govorimo o strukturi marketing kanala jedno je sigurno - donošenje alokativnih odluka počiva kako na specijalizaciji i podeli rada tako i na konkretnoj efikasnosti pojedinih članova kanala.

Međutim, subjekti koji nisu članovi kanala (transportne kompanije, špediteri,...) obavljaju određene funkcije koje su u skladu sa svrhom postojanja kanala marketinga i kao nezavisni privredni subjekti koji slobodno posluju na tržištu, uspostavljaju poslovne veze. Samim tim nameće se potreba definisanja ove ***pomoćne strukture*** kao **grupe institucija koje pomažu članovima kanala da obave distribucione ciljeve**.

Specifična težina upravljanja pomoćnom strukturom marketing kanala za nijansu je lakša od upravljanja postojećim kanalima marketinga usled nemogućnosti članova pomoćne strukture da donose odluke od značaja za funkcionisanje kanala marketinga i nemogućnosti ultimativne kontrole distribucije roba krajnjim potrošačima. Sledstveno redosledu aktivnosti, članovi pomoćne strukture marketing kanala stupaju na scenu u fazi kada su odluke od krucijalnog značaja već donete od strane članova – menadžera kanala marketinga. Nakon donošenja krucijalnih odluka, transportnoj kompaniji na primer, ostaje da preveze robu od tačke A do tačke B.

Postoji veliki broj potencijalnih učesnika u procesu razmene koji se mogu razvrstati po više kriterijuma.

Nezavisno od kriterijuma podele, učesnici u razmeni svojim sadejstvom čine organizovanu strukturu (mrežu), sprovode aktivnosti vezane za povezivanje proizvođača i potrošača i osim razmene (prodaje) obavljaju šire marketinške aktivnosti.

IV - O kupcima i potrošačima

Dokle može da ide težnja prodavca da spoznaju način kupovine i opredeljujuće faktore koji pokreću kupce prilikom odabira proizvoda, najbolje ilustruje primer ispitivanja radiologa sa Neurološke klinike u Londonu koji su skenirali mozak žene i umesto potrage za čvorićima i lezijama u njenom organizmu ispitivanje započeli puštanjem reklama putem video snimka. Cilj posmatranja bila je reakcija mozga na uzbuđenje i aktiviranje njegovih pojedinih delova izazvanih vizuelnim doživljajem.

U bespoštednoj borbi za kupce, sve više prodavaca traži pomoć od naučnika da bi spoznali njihove nagone. Već uveliko se preduzimaju eksperimenti sa dobrovoljcima koji uz pomoć haj-tek monitora omogućavaju posmatranje reakcije mozga i srca. Cela koncepcija istraživanja usmerena je ka tome da se sazna šta kupci u stvari misle, umesto dosadašnjih izjava koju su neki od njih spremni da daju kada ih neko anketira.

Neuromarketing je začat kad je neurolog Antonio Damasio pre deset godina izneo stav da *ljudi koriste emocionalni deo mozga kod donošenja odluka umesto racionalnog dela*. Njegova tvrdnja išla je u prilog željama stručnjaka za reklamu i marketing. Nova istraživanja baziraju se na magnetnoj rezonanci, koja pokazuje dotok krvi u različite delove mozga, da bi utvrdili šta se dešava u trenutku kupovine. *Rezultati istraživanja između ostalog govore o tome da ceo proces donošenja odluka o kupovini traje dve i po sekunde*.

Jedan od veterana na polju naučnog marketinga je i britanski psiholog dr Dejvid Luis. On je osnovao mobilnu jedinicu istraživača koji pomoću elektrocefalograma (EEG) beleže reakcije kupčevog mozga i otkucae srca da bi se pratio nivo stresa, a pomoću kamere pokrete očiju. Pomenuti naučnik je otkrio da u Oksford stritu u Londonu, čuvenoj trgovačkoj ulici britanske prestonice, puls muškarca koji je krenuo u kupovinu udvostručuje se na 160 – takav nivo stresa se evidentira i kod pilota lovaca tokom vazdušne bitke.

O tretmanu potrošača u smislu članstva u distributivnim kanalima postoje različiti stavovi. Razlog njihovog uključivanja u pomenute kanale nalazimo u njihovoj **participaciji u preuzimanju rizika i učinka transfera proizvoda** od momenta isporuke do momenta potrošnje (kupovina robe na kredit npr.). Mnogi krajnji potrošači (industrija, različite institucije, udruženja i domaćinstva) često su u mogućnosti i pokazuju interesovanje za aktivnim učešćem u kanalima distribucije. **Razlog njihovog uključivanja nalazimo u objektivnoj mogućnosti da obave određene funkcije jeftinije od drugih učesnika**. Pokazalo se da je njihovo učešće bazirano na ograničenom preuzimanju rizika i obavljanju isporuke gotovog proizvoda od tačke proizvodnje do krajnje instance potrošnje istog. Samo učešće potrošača u kupovini ne može se smatrati dovoljnim razlogom za njihovo uključjenje ni kad se njihovo angažovanje svodi na nisko rizične kupovine. Nasuprot prethodnom, *ukoliko se velike finansijske obaveze plaćaju*

.....

unapred, potrošači samim tim prihvataju veliki rizik te ih u datim okolnostima treba smatrati aktivnim članovima razmene. Neka kao ilustracija posluži primer pridruživanja potrošača grupama ili potrošačkim klubovima koji omogućavaju popuste prilikom kupovine. Kupovinom pod navedenim uslovima i u većoj količini od uobičajenih potrošači željenu robu dobijaju po nižim cenama. Učešće koje podrazumeva članstvo može omogućiti dodatne popuste prilikom kupovine.

4.1. Kako realizuju kupovinu fizička lica a kako organizacioni kupci?

Kada govorimo o kupovnom ponašanju kupaca kao **fizičkih lica**, jedna osoba može da se nađe u pet različitih uloga:

1. Inicijator,
2. Uticajna osoba,
3. Donosilac odluke,
4. Kupac, i
5. Korisnik.

Ovako širok dijapazon uloga koje mogu biti dodeljene kupcu rezultat je mnoštva faktora koji imaju uticaj na donošenje odluke o kupovini. Tako je *inicijator* u stvari osoba koja prepoznaje neki problem koji može da reši konzumacijom proizvoda ili usluge ali niti zna kako do njih da dođe niti koju od ponuđenih alternativa da odabere. Međutim, jednom kada potencijalni kupac uspešno prođe kroz period saznavanja opštih informacija vezanih za ponuđene alternative, odabere željenu opciju, kupi proizvod i otkloni osećaj nedostatka ili nelagode korišćenjem istog, takav kupac postaje ujedno i *uticajna osoba* čije se mišljenje uvažava od strane onih koji nisu bili u situaciji da takva iskustva steknu. Verziranost kupca povećava se postepeno kao i njegova lojalnost koja dostiže maksimalni nivo u opciji *korisnik*. Takvom kupcu konkurencija može nuditi svakakve pogodnosti, ali on ostaje dosledan proizvodu koji koristi. Cilj svake organizacije logično predstavlja prevođenje kupaca u ovu poslednju, najsigurniju kategoriju.

Za razliku od fizičkih kupaca **organizacioni kupci** drugačije realizuju proces kupovine. Kada prodavac kao klijente ima privredne subjekte, veliku pažnju mora pokloniti otkrivanju „centra moći“ u okviru organizacije kojoj se sa svojom ponudom obraća. Centri moći mogu biti formalizovani i hijerarhijski uklopljeni (sektor za nabavku ili investicije), dok u nekim slučajevima mogu biti formirani ad hoc u zavisnosti od potreba.

Sušтина pojma centara moći nalazi se u mogućnosti donošenja odluka o kupovini. Pri donošenju odluke o kupovini kapitalno intenzivnih proizvoda, dužeg veka trajanja i složenije upotrebe, za očekivati je da se formira grupa od najrelevantnijih lica u kompaniji koja bi sa svih aspekata trebala da sagleda potencijalnu kupovinu. Takva

grupa oformljena za navedene potrebe uključivala bi generalnog direktora, tehničkog direktora, komercijalnog, finansijskog i direktora pravnog sektora. Svako od navedenih stručnjaka sagledao bi potencijalnu kupovinu iz svog aspekta. Nasuprot prethodnom, kod uobičajenih kupovina (potrošni materijal i proizvodi niže vrednosti) centri moći su definisani sistematizacijom i obično locirani u službi nabavke ili sektoru za investicije.

Prethodno navedene generalne smernice daju nam osnovu za detaljniji uvid u način funkcionisanja kako fizičkih lica tako i organizacionih potrošača (preduzeća koja se javljaju na strani kupaca). Ovde treba napomenuti da izuzetak predstavljaju rutinirane kupovine kod kojih se neke ili sve faze koje prethode fazi kupovine preskaču. Pored navedenog, prelazak iz jedne u drugu fazu zavisi od sadašnje situacije u kojoj se kupac nalazi i željene tj. one u kojoj bi hteo da se nađe.

Razlikujemo **pet osnovnih faza odlučivanja finalnih potrošača**:

1. Prepoznavanje potrebe – faza u kojoj potencijalni kupac oseća nedostatak ili nelagodu koji mogu biti otklonjeni konzumacijom proizvoda ili korišćenjem usluge. U ovoj fazi potencijalni kupac nema nikakva saznanja kako da dođe do potrebnog proizvoda ili željene usluge niti kako isti izgledaju.
2. Potraga za informacijama – u ovoj fazi potencijalni kupac motivisan željom za ispunjavanjem potrebe ili otklanjanjem nelagode kreće u potragu za informacijama o načinu pribavljanja potrebnih proizvoda i usluga i kreira *set svesnosti* – skup opštih saznanja o proizvodima i uslugama i kompanijama koje ih generišu.

Ova faza počinje ukoliko je prepoznavanje potrebe dovoljno intenzivno da uslovi reakciju. Kupac interno dolazi do alternativa analizirajući svoja stečena saznanja ili eksterno rasputujući se ili se informišući iz drugih spoljnih izvora.

3. Procena alternativa – predstavlja odabir manjeg broja mogućih pozitivnih ishoda, čime se formira *evocirani set* – manji broj proizvoda i usluga kao i kompanija koje iz generišu. U ovoj fazi presudnu ulogu imaju cena, pouzdanost, rentabilnost i ostali atributi koji ulivaju poverenje.
4. Kupovina – u ovoj fazi kupac se opredeljuje za jednu od alternativa iz evociranog seta. Za prodavce je posebno značajna ova faza jer podrazumeva dovođenje kupca u stanje veće ili manje uključenosti u kupoprodajni proces. *Nivo uključenosti* se povećava sa kapitalnom intenzivnošću proizvoda ili intenzitetom potrebe koja traži svoje zadovoljenje, i praktično predstavlja nivo pažnje kupca.

Ukoliko se radi o trajnim potrošnim dobrima koja su skuplja i čija je upotreba komplikovanija, za očekivati je da se kupci više uključe u sam kupoprodajni proces, dok je kod kupovine proizvoda iz kategorije svakodnevne potrošnje, male pojedinačne vrednosti i male diferenciranosti, nivo uključenosti kupca zanemarljiv. Nivo uključenosti važan je za prodavce pre svega da bi mogli da pravilno profilišu propagandne i druge aktivnosti vezane za informisanje kupaca. Ovde posebnu ulogu imaju predstava kakvu kupci imaju o sebi, percipirani rizik obavljanja transakcije, različiti društveni faktori i hedonistički uticaji.

5. *Procena kupljenog proizvoda ili usluge* – predstavlja finalnu fazu kroz koju potrošač prolazi prilikom donošenja odluke da kupi određeni proizvod ili uslugu. U ovoj fazi se javlja pojava zvana *kognitivna disonanca* koja proporcionalno raste sa cenom proizvoda njegovim životnim vekom i složenošću upotrebe. Kognitivna disonanca najbliže se može opisati kao osećaj kajanja usled odricanja svih dobrih alternativa i koristi koje nude konkurentske kompanije. Rečju, kognitivna disonanca predstavlja osećaj kajanja ili straha da li je napravljen dobar posao ili nije. Četiri osnovna faktora utiču na povećanje kognitivne disonance: troškovi, brojnost alternativa, neopozivost odluke i sklonost kupca ka nervozici. Znajući prethodno navedeno, većina tržišno (marketinški) orjentisanih kompanija ostaje u kontaktu sa svojim kupcima i posle obavljene kupovine pomažući im da prevaziđu navedene probleme uveravajući ih da su pravilno postupili prilikom izbora njihovih proizvoda.

Za razliku od finalnih potrošača, kod **organizacionih**, način donošenja odluka o kupovini je duži, komplikovaniji i više formalan. Proces donošenja odluka kompanija da li da kupe određene proizvode ili usluge obuhvata sledeće faze:

1. *Prepoznavanje potrebe,*
2. *Specifikacija potrebne količine,*
3. *Traženje i kvalifikacija potencijalnih izvora,*
4. *Prikupljanje i analiza ponuda,*
5. *Procena ponuda i izbor dobavljača,*
6. *Odabir i postupak naručivanja,*
7. *Analiza i procena performansi.*

Iako se razlikuju po fazama donošenja odluka, finalni i organizacioni potrošači rukovode se sličnim kriterijumima od kojih su, prirodno, u zavisnosti od kategorije potrošača neki više ili manje potencirani. U glavne **kriterijume izbora** spadaju:

1. *Tehnički kriterijumi* – koji se odnose pre svega na pouzdanost, stil i trajnost ,
2. *Ekonomski* – od kojih najveći značaj imaju cena, isplativost, rezidualna vrednost, troškovi životnog ciklusa,
3. *Društveni* – status, pripadanje zajednici, moda i
4. *Lični* – predstava o samom sebi, potreba za minimizacijom rizika i emocije.

Međutim, pored **faza donošenja odluke** o kupovini i **glavnih kriterijuma izbora**, preduzećima koja deluju na strani ponude najveći informativni značaj ima poznavanje **glavnih uticaja** pod kojim se potrošači nalaze i to pre svega usled činjenice da su kupci retko kada u situaciji da donose odluke bez da budu podložni intenzivnijim ili manje intenzivnim uticajima. Uopšteno govoreći, odluke o kupovini razlikuju se po procesu odlučivanja, centru moći koji je nadležan za donošenje odluka i kriterijumima za izbor, pri čemu svi uticaji nemaju isti značaj.

Od **glavnih uticaja** na ponašanje finalnih potrošača ovom prilikom izdvajamo:

1. Situaciju trgovine – koja zavisi od nivoa uključenosti i kognitivne disonance i koja se materijalizuje u intenzivnom, ograničenom i rutinskom rešavanju problema. Prethodna tri navedena ishoda direktno zavise od intenziteta kupčevih potreba i činjenice da li se radi o prvoj ili ponovljenoj kupovini.
2. Lični uticaji – od kojih su najvažniji obrada informacija, motivacija, uverenje i stavovi, ličnost, životni stil i životni ciklus. U pogledu obrade informacija, posebnu važnost ima percepcija koja služi biranju, organizovanju i tumačenju čulnih nadražaja i formiranju smislene predstave. Percepcija zavisi od procesa koji se zasnivaju na ličnim uverenjima i stavovima, tako da na percepciju kupca utiču selektivna pažnja (od svih primljenih informacija upućenih kroz reklamnu poruku kupci pamte od 5 do 25%), selektivna distorzija (sklonost ka pogrešnom tumačenju) i selektivno pamćenje (samo neke informacije ostaju upamćene). Pored percepcije, veliki značaj na odlučivanje potrošača ima proces učenja koji se realizuje u obradi informacija sa ciljem promene postojećih sadržaja memorije ili drugačijoj organizaciji dugoročnog pamćenja. Motivi, potrebe i nagoni, takođe sa svoje strane utiču na ponašanje kupaca jer utiču na izbor proizvoda. Bilo da su fiziološki, bezbednosni, zasnovani na osećaju pripadanja i ljubavi, poštovanja i statusa kao i samorealizacije, motivi imaju najdirektniji uticaj na izbor konkretnog proizvoda. Od ne malog značaja su i uverenja i stavovi tj. mišljenje koje kupci imaju o nečemu. Uverenja direktno utiču na percepciju kupaca dok su stavovi generalna predstava o nečemu. Na kraju, ličnost kao skup pojedinačnih osobina kupaca neposredno obezbeđuje neophodnu vezu između ličnosti kupaca i ličnosti brenda, dok životni stil kao obrazac življenja utiče na interesovanja, aktivnosti i način mišljenja. Po životnom stilu kategoriju kupaca moguće je sagledati iz različitih uglova, tako da se mogu izdvojiti osnovne kategorije, konformista, onih koji žele više, uspešnih, nekonformista, reformatora, siromašnih koji se bore i siromašnih koji su rezignirani i mnogih drugih tipova potrošača gledano sa aspekta njihovog životnog stila. Pored navedenog i životni ciklus, shvaćen kao faza u kojoj se kupac nalazi određuje njegova interesovanja i način razmišljanja kao i raspoloživi prihod i kupovne navike.
3. Društveni uticaji – od kojih najveću važnost imaju kultura (okvir razvoja pojedinca i njegovog životnog stila), društvena klasa (koja je kao kriterijum u savremenim uslovima ustupila mesto kategorizaciji prema ostvarenim prihodima) i referentne grupe (koje utiču na ponašanje pojedinaca koji se na njih ugledaju i koje po svojoj prirodi mogu biti formalne – članovi kluba i neformalne – prijatelji sličnih interesovanja).

Za razliku od fizičkih kupaca, organizacije su podložne drugačijim **vrstama uticaja**, te na njih najviše utiču:

1. Klasa kupovine – u smislu da li se radi o novoj kupovini koja predstavlja nepoznanicu za preduzeće i za čije potrebe je neophodno sprovesti kompletnu proceduru donošenja odluka, ponovljenoj kupovini koja donekle olakšava i skraćuje ceo postupak ili modifikovanoj ponovljenoj kupovini.
2. Tip proizvoda – koji direktno opredeljuje pristup nabavci i koji je najjednostavniji za potrebne materijale, dok se sa povećanjem finansijske intenzivnosti u slučaju nabavke opreme ili pogona ceo postupak komplikuje i usložnjava.
3. Važnost kupovine – u smislu kapitalne intenzivnosti i značaja za osnovnu delatnost preduzeća i njegovu mogućnost da nesmetano posluje.

U ostale specifičnosti funkcionisanja organizacija za razliku od fizičkih lica kao kupaca treba uvrstiti i stalnu težnju ka postizanju neophodne efikasnosti koja je dovela do pojave niza novih koncepata u prodaji koje su prodavci i drugi članovi kanala marketinga morali da uvrste u svoju ponudu u cilju prilagođavanja ciljnim kupcima:

1. Koncept „just in time“ – koji je direktna posledica potrebe svođenja zaliha na minimum,
2. Internet trgovina – koja može imati svoju vertikalnu dimenziju (ograničena na granu) i horizontalnu dimenziju (u slučaju kada elektronska tržišta prevazilaze jednu granu).
3. Centralizovana trgovina – intenzivno formiranje odeljenja za nabavku koja su predstavljala pokretački faktor za razvoj koncepta marketing odnosa i key account management-a.

4.2. Kako kupci (potrošači) utiču na ostale članove kanala marketinga?

Uloga i značaj kupaca, posebno onih koji se odlikuju kapitalnom intenzivnošću i značajem za poslovanje proizvođača i posrednika u kanalima distribucije, dovela je do brojnih promena u organizacionim strukturama i strategijama članova kanala pre svega usled njihove težnje da bolje i uspešnije zadovolje potrebe najvažnijih kupaca. Kakve sve aktivnosti, pored aktivnosti orjentisanih na prodaju shvaćenu u užem smislu, relaizuju članovi kanala marketinga analiziraćemo u nastavku.

Novina u odnosu na prethodni period odnosi se na porast učešća krajnjih kupaca u aktivnostima koje se obavljaju unutar kanala marketinga što je dovelo do toga da marketing kanali, sasvim opravdano, dobiju još jednog člana – kupca tj. potrošača shvaćeno u njegovom punom kapacitetu uzimajući u obzir i njegova prava i neophodnost zaštite njegovih interesa.

Ekonomskoj teoriji odavno je poznata činjenica da troškovi privlačenja kupaca višestruko nadmašuju troškove održavanja postojećih tako da su gotovo sve **aktivnosti članova kanala već duže vreme usmerene na povećanje lojalnosti postojećih**

kupaca. U narednom periodu realno je očekivati intenziviranje aktivnosti članova kanala usmerenih na povećanje satisfakcije kupaca i razvijanje partnerskih odnosa pre svega pomoću razvijanja koncepta unapređenja diferentnih prednosti.

Na osnovu prethodno navedenog može se videti da je proces razmene izuzetno kompleksan, da zavisi od niza činilaca te da na isti utiču brojni faktori. Sve to doprinosi kompleksnosti samog procesa i navodi na činjenicu da se u materijalizaciji i operativnom sprovođenju aktivnosti koje primarno imaju za cilj sticanje ekonomske koristi javljaju brojne veze i relacije i stvaraju čvršći kontakti koji nemaju samo ekonomsku već i širu društvenu i socijanu dimenziju.

Pomenute veze i relacije koje se uspostavljaju među subjektima koji vrše razmenu razlikuju se po prirodi i intenzitetu i direktno zavise od kategorije subjekata uključenih u proces. Na ovom mestu treba napraviti distinkciju između finalnih potrošača i organizacionih potrošača.

Finalne potrošače, pre svega karakterišu sledeće činjenice:

1. Njihov veliki broj na tržištu,
2. Veliki broj kupoprodajnih transakcija male pojedinačne vrednosti,
3. Kupovno ponašanje određeno je materijalnim stanjem, ličnim karakternim osobinama i afinitetima, kulturom i životnim stilom.

Nasuprot finalnim potrošačima, **organizacioni potrošači – preduzeća** u ulozi kupaca karakterišu se:

1. Manjim brojem kupoprodajnih transakcija veće kapitalne intenzivnosti,
2. Formalnijim načinom donošenja odluka o kupovini po definisanim procedurama,
3. Kupovnim ponašanjem koje je određeno prirodom delatnosti, režimom proizvodnog procesa, nivoom postignutog tehnološkog razvoja i sl.

Odnosi koji se javljaju među akterima u procesu razmene složeniji su kada u razmeni učestvuju organizacioni kupci u poređenju sa finalnim potrošačima. Naime, osnovu odnosa između preduzeća i finalnih kupaca predstavlja stalna težnja za isporukom veće vrednosti od konkurencije, dok se odnosi između preduzeća i organizacionih potrošača pored konkurentnosti baziraju i na kooperaciji.

Kompleksnost odnosa među prodavcima i kupcima generalno gledano nevezano da li kupci spadaju u kategoriju finalnih ili organizacionih kupaca, uslovljena je nizom faktora:

1. Brojem aktera uključenih u proces razmene,
 2. Stepenom međuzavisnosti aktera razmene,
 3. Prirodom interaktivnih odnosa među akterima razmene,
 4. Vremenskom neizvesnošću uspostavljenih odnosa.
-

Nezavisno od kompleksnosti i intenziteta prethodno pomenutih odnosa, iste možemo razvrstati u četiri osnovne kategorije unakrsnim sagledavanjem dva osnovna aspekta, i to **vrednosti odnosa i udruženog interesa**⁸⁶:

1. *Partner* – visoka vrednost odnosa i udruženog interesa,
2. *Rival* – visoka vrednost odnosa i nizak udruženi interes,
3. *Prijatelj* – Niska vrednost odnosa i visok udruženi interes,
4. *Poznanik* – Niska vrednost odnosa i nizak udruženi interes.

Partnerstvo prirodno nastaje kada je vrednost međusobnih odnosa u korelaciji sa udruženim zajedničkim interesima. Ovakav slučaj tipičan je za partnere koji su međusobno zavisni i kao takvi deluju udruženo kao tim.

Kada preduzeće i kupci postanu rivali to, pre svega, ukazuje na činjenicu da su naglašeni lični interesi kod obe strane. Radi se o tipičnom kupoprodajnom odnosu prodavaca i kupaca koji se rukovode principima maksimizacije ličnih koristi i minimizacije moguće štete.

Kategorija prijatelj menja fokus i težište sa tekućeg obima razmene na ostale sfere od potencijalnog značaja u cilju ostvarivanja zajedničkih interesa. Ovakav odnos tipičan je za transfer nove tehnologije koji ima pozitivne efekte na mogućnost snižavanja stope marži, povećanja konkurentnosti i bolje pozicioniranosti na tržištu.

Kod kategorije poznanik najčešće se radi o rutinizovanim kupovinama standardizovanih proizvoda i usluga.

Na kraju, međusoban odnos prodavaca i kupaca može imati različite modele ukoliko se posmatra interakcija *percepirane snage* prodavaca i *udruženog interesa*.⁸⁷

1. Vođenje se javlja u uslovima kada prodavac ima moć i snagu u odnosima sa kupcem i kada među njima postoje očigledni zajednički interesi. U ovim uslovima kupac je prinuđen da u sopstvenom interesu prihvati vođenje posla od prodavca.
2. Dominiranje se razlikuje od vođenja po karakteru tona komuniciranja prodavaca prema kupcu. Ovde tokovi komuniciranja imaju naredbodavni karakter.
3. Sarađivanje nastaje kada su snage kupaca i prodavaca izjednačene i kada postoji visoko udruženi interes za uspostavljanje dugoročnih odnosa u sferi razmene.
4. Pregovaranje za razliku od sarađivanja karakteriše nizak nivo udruženog interesa i takođe se javlja u slučaju izbalansiranih snaga.
5. Prilagođavanje počinje kada je pozicija prodavca slaba u odnosu na poziciju kupca i kada postoji zajednički interes na visokom nivou.
6. Pokoravanje nastaje u uslovima dominacije kupaca uz postojanje niskog nivoa zajedničkog interesa.

86 Udruženi interes označava stepen podudaranja ekonomskih ciljeva trgovinskih partnera

87 Krapfel R., Salmond D. And Spekman R., A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships“, European Journal of Marketing, 9/1991, str. 29.

Ponašanje kupaca sve više se zasniva na **emocijama**, što nije ostalo neprimеćeno od strane lidera na tržištu. Finska kompanija Nokia, na primer, ne poseduje novu tehnologiju koja nije dostupna konkurenciji, teži da koristi najbolje dobavljače na svetu i da implementira najbolja rešenja i po svemu tome se ne razlikuje od Ericssona i Motorola. Svoju konkurentsku prednost Nokia gradi na emocijama i mašti. Limbički sistem u mozgu koji upravlja našim osećanjima znatno je jači od neokorteksa koji kontroliše intelekt. U ovim odnosima snaga – logika jednostavno mora da sačeka. Ova sprega načina funkcionisanja kupaca i prilagođavanja kompanija istom **nije ograničena isključivo na profitni aspekt**. Vatikan i Sony Music su, na primer, 2001. godine najavili dugo očekivani nastavak rep albuma Jovana Pavla Drugog, „Abba Pater“ u kome će se molitve Njegove Svetosti naći u interpretaciji Britni Spirs i grupe N’Sync.

Sve je veća uloga **potrošača** u kanalima distribucije i kanalima marketinga. **Pokreti za zaštitu potrošača** sve više uspevaju da nametnu svoje kriterijume. Masovno se povlači roba sa rafova maloprodajnih objekata čak nekoliko meseci pre isteka roka, insistira se na korišćenju ambalaže koja se može reciklirati, pooštravaju se kriterijumi kvaliteta, vrši se pritisak na cene, uslove i širinu i raznovrsnost ponude. U proteklom periodu potrošači su evoluirali od slabo organizovanih i nezaštićenih do izvanredno informisanih i dobro organizovanih pojedinaca i grupa/udruženja koji su u stanju da zaštite svoje interese i nametnu pravila igre.

4.3. Kupci kao potrošači

Značaj potrošača kao članova kanala ima tendenciju rasta što predstavlja više nego pozitivan trend u odnosu na ne tako daleku prošlost. Nezadovoljni svojom ulogom na tržištu, potrošači su počeli da se organizuju u nevladina udruženja, čiji je cilj bio zaštita sopstvenih prava. Najviše pažnje polagalo se na pravo slobodnog izbora, pravo na bezbednost i na informisanost. Dakle, na osnovu svega gore navedenog, može se tvrditi da neki potrošači usled obavljanja određenih aktivnosti vezanih za razmenu i prihvatanja određenog stepena rizika treba da imaju tretman aktivnih učesnika u istoj.

Važnost uspostavljanja dugoročnih poslovnih odnosa sa potrošačima koji prevazilaze šturu robno - novčanu transakciju već prerastaju u partnerske odnose uspešni članovi kanala na vreme su implementirali u svoju poslovnu politiku.

Danas se kupcima nude razne pogodnosti, od kojih ćemo ovom prilikom navesti samo neke:

- *Različite vrste i oblici popusta* prilikom kupovine za gotov novac, kupovine van sezone, kupovine većih količina proizvoda ili većih (gratis) pakovanja,
- *Duži garantni rokovi*,
- *Mogućnost povraćaja novca* za kupljenu robu u određenom periodu (najčešće 60 dana) u slučaju nezadovoljstva sa funkcionalnim osobinama proizvoda,
- *Isporuka na kućnu adresu*,

- *Edukativne aktivnosti* usmerene na lakše rukovanje i upotrebu tehnološki komplikovanijim proizvodima,
- *Pogodnost lokacije* prodajnih objekata,
- *Prateće usluge* u cilju zadovoljavanja potreba kupaca unutar prodajnih objekata (razvijanje filmova, odeljak sa igračkama za decu, mogućnost realizacije različitih popravki...)

Prethodno navedeno predstavlja samo deo pogodnosti koje se nude kupcima. Kupci danas u bukvalnom smislu reči kreiraju nove proizvode. Pri tom, kupci su svesni svojih potreba koje bi voleli da zadovolje pri čemu se dalja konkretizacija istih nalazi u domenu marketing menadžera koji adekvatne informacije treba da prikupe, sortiraju i na odgovarajući način i u saradnji sa proizvodnjom prevedu od apstraktne želje do konkretnog koncepta budućeg proizvoda. Na taj način, potrošačima se nude nove varijante postojećih proizvoda dok je stvaranje totalno novog proizvoda ređe u poređenju sa prethodno pomenutom modifikacijom. Ipak, neki proizvodi koji su konceptualno materijalizovani čekaju određeno vreme da se pojave na tržištu kako bi postigli planirani uspeh. Prethodno pomenuti proizvodi nastali su kao razultat apsolutne inovativnosti i ingenioznosti pojedinaca, po svom konceptu se nalaze daleko ispred svog vremena i čekaju pravi trenutak da budu materijalizovani.

Za ostale učesnike u razmeni značajno je da raspolazu sa optimalnom količinom relevantnih informacija koje se tiču ponašanja kupaca. S tim u vezi, posebno je važno adekvatno analizirati svaku pojedinačnu grupu kupaca kao rezultat klasifikacije po starosti, polu, geografskoj lokaciji i nacionalnoj pripadnosti. Posebno je značajna uloga mladih kategorija, i to *dece od 8 do 12 godina starosti*, jer je za pomenutu kategoriju statistički utvrđeno da utiče na preko 60% kupovina koje realizuju njihovi roditelji. Pored navedenog, uloge članova domaćinstva variraju u zavisnosti od vrste proizvoda, dok je zajedničko odlučivanje prisutno više kod porodica u kojima oba bračna druga zarađuju od onih u kojima to nije slučaj.

U cilju zaštite svojih interesa i bolje pregovaračke pozicije u kupoprodajnom procesu, potrošači se danas često organizuju u ***potrošačke kooperative*** koje predstavljaju krajnje rizično zavistan odnos koji se nalazi u vlasništvu svojih članova. Kooperativa služi kao kupovna organizacija koja za svoje članove traži određene vrste roba, po najnižoj mogućoj nabavnoj ceni.

Pored borbe za ostvarivanje prava, organizovane grupe potrošača počinju da vrše uticaj na planske odluke preduzeća i vlada insistirajući pri tom da se njihov glas čuje pre nego što se donese konačna odluka. Na taj način, ***konzumerizam***, shvaćen kao organizovan pokret građana koji ima za cilj povećanje prava i uticaja potrošača na poslovno ponašanje proizvođača i prodavaca vremenom dobija sve više na značaju i masovnosti.

4.4. Institucionalni modeli zaštite potrošača u zemljama članicama EU

Zaštita potrošača regulisana je aktima međunarodnih organizacija, posebno aktima Ujedinjenih nacija (UN) i OECD. Evropska unija, koja pridaje veliki značaj zaštiti potrošača, donela brojne akte kojima se uređuje sfera zaštite potrošača a koji predstavljaju okosnicu za usklađeno delovanje svih nacionalnih tela na području zaštite potrošača i nevladinih organizacija. Evropska unija je državama članicama dala smernice za stvaranje jedinstvene politike zaštite potrošača, za područja koja su pre ulaska u Evropsku uniju bila isključivo u nacionalnoj nadležnosti. Nadležnost za oblast zaštite potrošača podeljena je između Unije i njenih država članica i temelji se na odredbama člana 169. Ugovora o funkcionisanju Evropske unije. Pet osnovnih prava potrošača koja su priznata u EU, a koja su ugrađena i u sistem Republike Srbije su:⁸⁸

- pravo na zaštitu zdravlja i bezbednost;
- pravo na zaštitu ekonomskih interesa;
- pravo na odštetu;
- pravo na zastupanje i pravnu zaštitu;
- pravo na informisanost i obrazovanje.

U državama koje čine EU prisutni su različiti modeli čiji se raspon kreće od prevažadno *civilističkih* (poput Nemačke i Austrije), koji se pretežno oslanjaju na nadležnost opštih sudova, preko *administrativnih modela* sa snažnim telima (komisijama, agencijama) za implementaciju – koja su često pripojena telima nadležnim za zaštitu konkurencije – do *skandinavskog modela* koji se oslanja na ulogu potrošačkih ombudsmena pomognutih izvršnim agencijama (koje su takođe u nekim slučajevima spojene sa agencijama za zaštitu konkurencije).

Članice EU primenjuju dva osnovna pristupa: *administrativni*, koji podrazumeva postojanje određenih upravnih organa (kao što je npr. komisija za zaštitu konkurencije) i *civilistički pristup*, u kome se primenjuju opšte građanskopravne sankcije (na osnovu odluka sudova opšte nadležnosti).⁸⁹

88 Lazarević N., Đurović M., Lazarević M., Đindić M., Studija potrošačke politike u Srbiji, Centar za evropske politike, 2013.

89 Isto

4.4.1. Administrativni pristup

Administrativni pristup u praksi preovlađuje i javlja se u nekoliko različitih oblika:

- **Administrativni pristup – telo subordinirano ministarstvu:**

Francuska: Generalni direktorat za konkurenciju, potrošačka pitanja i suzbijanje prevara u ministarstvu ekonomije i finansija nadležan je kako za kreiranje tako i za sprovođenje potrošačke politike.⁹⁰ Generalni direktorat kao nadzorni organ, ima ovlašćenja koja su mu poverena zakonom (uočava povrede Zakonika o zaštiti potrošača) i priprema izveštaje koji se šalju javnom tužiocu, koji zatim odlučuje da li da pokrene sudski postupak. U skladu s evropskim pravom, a posebno uredbom o saradnji u oblasti zaštite potrošača, generalni direktorat je dobio i ovlašćenja za izricanje mera, zabrane postupanja i poravnanja. Potrošačima su na raspolaganju i različite procedure u vezi sa sporovima male vrednosti (npr. sudije „iz susedstva“).⁹¹

Holandija: Uprava za potrošače funkcioniše pod nadzorom ministarstva za ekonomska pitanja, poljoprivredu i inovacije, koje je nadležno za opštu potrošačku politiku, ima neposredna ovlašćenja da nadzire sprovođenje propisa iz građanskog zakonika Holandije kojim je regulisano pravo zaštite potrošača.⁹² U odnosu na Direktivu 98/6/EC o isticanju cena Uprava ima samo istražna ovlašćenja, dok je za gonjenje učinilaca prekršaja nadležno Javno tužilaštvo. U okviru svojih javnopravnih ovlašćenja Uprava nameće sankcije koje uključuju i periodične novčane kazne, dok u okviru privatnopravnih ovlašćenja može da pokreće postupke pred sudovima radi izricanja privremene mere prekida prakse koja je dovela do konkretne povrede kolektivnih potrošačkih interesa. Holandska Uprava za potrošače može da preduzima mere samo u slučajevima kolektivnih povreda potrošačkih prava, dok pojedinačni potrošači na raspolaganju imaju samo opšte građanskopravne instrumente.

- **Administrativni pristup – zajednička tela za konkurenciju i zaštitu potrošača:**

Ujedinjeno Kraljevstvo: Za opštu potrošačku politiku nadležno je Ministarstvo (Department) za biznis, inovacije i veštine. Kancelarija za poštnu trgovinu (OFT) je organ nadležan za zaštitu konkurencije i prava potrošača, primenjuje holistički pristup u svom radu, koji pored nadležnosti u oblasti konkurencije, podrazumeva i nadležnosti neophodne za sprovođenje potrošačke politike, uključujući i savetovaje potrošača

90 Generalni direktorat za konkurenciju, potrošačka pitanja i suzbijanje prevara. (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la Répression des Fraudes). *Ministarstvo ekonomije i finansija Republike Francuske. (Le Ministère de l'Économie et des Finances.* Dostupno na: <http://www.economie.gouv.fr/dgccrf>

91 „Profil države Francuske.“ (France country profile). *Evropska komisija*. april 2011. Dostupno na: http://ec.europa.eu/consumers/empowerment/docs/FR_web_country_profile.pdf.

92 Holandsko potrošačko telo. (Netherlands consumer authority). Dostupno na: <http://www.consumerauthority.nl/about/organisation>.

putem „consumers Direct“. Odeljak 8. akta o privrednim društvima iz 2002. godine omogućava OFT (kao i određenim drugim „sprovodiocima“) da u slučaju kršenja propisa kojima su povređeni kolektivni potrošački interesi zahteva od sudova izricanje privremene mere za obustavu prakse kojom je povreda izazvana, kao i određene druge mere. OFT ima nadležnost za licenciranje na tržištima potrošačkih kredita i agencija za nekretnine.⁹³

Italija: Ministarstvo ekonomskog razvoja je nadležno za zaštitu potrošača i za primenu širokog spektra evropskog potrošačkog prava, sa izuzetkom direktiva o obmanjujućem i uporednom oglašavanju i Direktive o nepoštenom poslovanju, za čiju primenu je nadležna Komisija/Telo za zaštitu konkurencije koje ima ovlašćenje da pokreće postupke ex officio, kao i istražna ovlašćenja, uključujući i pravo pristupa svim relevantnim dokumentima i zahtevanja relevantnih dokumenata od bilo koga, mogućnost vršenja inspekcije, itd.⁹⁴ Kada se dokaže povreda, ovaj organ može da zabrani poslovanje koje se smatra za nepošteno i da izrekne odgovarajuću novčanu kaznu. Poslovi u oblasti konkurencije i oni u oblasti zaštite potrošača organizaciono su smešteni u zasebne generalne direktorate (najveće unutrašnje organizacione jedinice) unutar Komisije za zaštitu konkurencije.

Poljska: Nadležnosti u oblasti sprovođenja potrošačke politike pripojene organu nadležnom za zaštitu konkurencije.

- **Administrativni pristup – skandinavski model (potrošački ombudsman):**

Skandinavske zemlje imaju veoma razvijenu tradiciju postojanja potrošačkih ombudsmana kao najvažnijih nadležnih organa za zaštitu prava potrošača, od kojih je najstariji švedski potrošački ombudsman. Potrošački ombudsmani su podržani od strane izvršnih agencija/organa, koji se donekle razlikuju po svom statusu, ali im zajedničku karakteristiku predstavlja tendencija spajanja sa agencijama/organima nadležnim za zaštitu konkurencije.

Danska: Komisija za zaštitu konkurencije i potrošača deo je organizacione strukture Ministarstva za ekonomska i poslovna pitanja koje je odgovorno za potrošačku politiku, zaštitu potrošača i potrošačka pitanja i predstavlja jednu vrstu izvršne kancelarije za potrošačkog ombudsmana. Ombudsman je zakonski ovlašćen da izriče kazne za određene povrede zakona, da u ime podnosioca žalbe pokreće parnične i krivične postupke pred sudovima, kao i da donosi privremene mere zabrane nepoštenog poslovanja.⁹⁵

93 „Sprovođenje zakona o zaštiti potrošača: uputstva o Odeljku 8. Zakona o preduzetništvu.“ (Enforcement of consumer protection legislation: guidance on part 8 of the Enterprise act). kancelarija za poštenu trgovinu. Office of Fair Trading). Dostupno na: http://www.oft.gov.uk/shared_of/business_leaflets/enterprise_act/oft512.pdf

94 „Profil države Italije.“ (Italy country profile). *Evropska komisija*. januar 2012. Dostupno na: http://ec.europa.eu/consumers/overview/country_profile/IT_web_country_profile.pdf.

95 „O nama/Organizacija.“ (about us/Oranization). *Potrošački ombudsman. (Consumer ombudsman)*. Dostupno na: <http://www.consumerombudsman.dk/about-us/organisation>.

Švedska: Pored Ministarstva pravde koje nadležno za politiku zaštite potrošača, za potrošačka pitanja su takođe odgovorni Ministarstvo poljoprivrede, hrane i potrošačkih pitanja i Ministarstvo finansija. Vladinu potrošačku politiku sprovode agencija za potrošače i potrošački ombudsman, Državni odbor za potrošačke sporove, Inspektorat za agente za nekretnine, Trgovinski sud i Odbor za turističke garancije. Na čelu Agencije je Potrošački ombudsman koji odgovara Ministarstvu poljoprivrede. Agencija pokreće postupak protiv trgovca u Trgovinskom sudu ili izdaje zabranu rada u slučaju nepoštenog poslovanja, nepravičnih ugovornih odredbi u ugovorima, netačnih informacija o ceni, kao i za opasne proizvode, bavi pojedinačnim pitanjima i ne interveniše u individualnim sporovima, već to čini Državni odbor za potrošačke sporove koji ima odgovornost da istraži sukobe potrošača i trgovaca i preporuči mogući način za rešavanje sporova. Opštinski ombudsmani, kao i u drugim skandinavskim zemljama, pružaju savete pojedinačnim potrošačima.⁹⁶

Finska: Organ za zaštitu konkurencije i Agencija za zaštitu potrošača 1. januara 2013. godine su se spojile u jedan organ: Organ za zaštitu prava konkurencije i potrošača. Ministarstvo zapošljavanja i ekonomije ima administrativnu ulogu u potrošačkim pitanjima u vidu mišljenja u vezi sa procesom odlučivanja u EU i razvijanje evropskog potrošačkog zakonodavstva, kao i u vezi sa saradnjom sa ostalim skandinavskim zemljama. Generalni direktor ovog organa je ujedno i Potrošački ombudsman koji ima za zadatak da u saradnji sa opštinskim savetnicima potrošača, pokrajinskim državnim kancelarijama, opštinskim zdravstvenim inspektorima i savetnikom za dug i novčane transakcije obezbedi ekonomski, zdravstveni i zakonski položaj potrošača, kao i da nadzire usklađenost sa potrošačkim zakonodavstvom.⁹⁷

4.4.2. Civilistički pristup

Nemačka: Predstavlja najbolji primer civilističkog pristupa u politici zaštite potrošača unutar EU. Savezno ministarstvo za hranu, poljoprivredu i zaštitu potrošača je nadležno za potrošačku politiku, zaštitu potrošača i opšta pitanja informisanja potrošača. Zaštita ekonomskih interesa potrošača se prevashodno ostvaruje pred nadležnim sudovima opšte nadležnosti i posebnim pravilima građanskopravnog postupka. Odredbe o zaštiti potrošača sadržane su pre svega u Građanskom zakoniku Nemačke ("BGB") i Zakonu o nepoštenom poslovanju ("UWG").⁹⁸

96 „Profil države švedske.“ (Sweden country profile). *Evropska komisija*. Decembar 2010. Dostupno na: http://ec.europa.eu/consumers/empowerment/docs/Sv_web_country_profile.pdf.

97 „Organizacija.“ (Organisation). agencija za potrošače. (Finish consumer authority). Dostupno na: <http://www.kuluttajavirasto.fi/en-gb/consumer-agency/organisation/>.

98 „Profil države Nemačke.“ (germany country profile). *Evropska komisija*. Novembar 2010. Dostupno na: http://ec.europa.eu/consumers/overview/country_profile/DE_web_country_profile_en.pdf

Austrija: Nadležno ministarstvo na državnom nivou je Savezno ministarstvo rada, socijalne politike i zaštite potrošača. Njegova nadležnost za opštu potrošačku politiku je pre svega koordinacionog karaktera, dok direktnu nadležnost za sprovođenje ovo ministarstvo ima u oblasti bezbednosti proizvoda. Federalne jedinice su nadležne za implementaciju, dok je, po pravilu savezno ministarstvo poslednja instanca. U skladu sa civilističkim pristupom, postupanje protivno odredbama potrošačkog prava sankcioniše se odlukama sudova u parničnim postupcima. (Odredbe u vezi sa odgovornošću za proizvode s nedostatkom deo su posebnog Zakona o odgovornosti za proizvode. Desetina administrativnih organa takođe se pojavljuju kao organi nadležni za sprovođenje pojedinih delova potrošačkog prava i po zakonu imaju mogućnost izricanja novačanih kazni). U Nemačkoj i u Austriji, potrošačke organizacije imaju snažnu ulogu u zastupanju potrošača pred sudovima a veoma su razvijeni i mehanizmi za alternativno (vansudsko) rešavanje sporova.⁹⁹

4.5. Sistem zaštite potrošača u Republici Srbiji

Sfera zaštite potrošača predstavlja ustavnu kategoriju koja je regulisana članom 90. Ustava RS iz 2006. godine. Ustavom se posebno zabranjuju radnje usmerene protiv zdravlja, bezbednosti i privatnosti potrošača, kao i sve nečasne radnje na tržištu. Prethodno navedeno određuje osnovne ciljeve zaštite potrošača i to: zaštitu zdravlja i zaštitu bezbednosti kao i ekonomskih interesa u uslovima nesmetanog prometa proizvoda na efikasnom, funkcionalnom i slobodnom tržištu. Navedeni ciljevi ostvaruju se posredstvom pravnih, ekonomskih, zdravstvenih, sigurnosnih i brojnih drugih instrumenata. U gotovo svakoj modernoj državi zaštita potrošača se ostvaruje donošenjem i primenom pravnih normi koje se zbog kompleksnosti i širine same materije najčešće nalaze u velikom broju propisa.¹⁰⁰

Određena pravila o zaštiti potrošačkih prava kao i određeni oblici organizovanja potrošača postojala su još u vreme važenja Ustava SFRJ iz 1974. godine. Tada su definisana neka od načela o regulisanju odnosa između proizvođača, trgovaca i organizacija potrošača dok se organizovanje potrošača sprovodilo u okviru jedinstvenog programa po mesnim zajednicama u kojima su formirani saveti potrošača, a pri opštinskim i gradskim organizacijama postojale su konferencije potrošača.¹⁰¹

Prvi zakon kojim su detaljno i sveobuhvatno regulisana prava potrošača u Republici Srbiji je *Zakon o zaštiti potrošača* („Službeni glasnik RS”, broj, 79/2005) koji je donet 2005. godine. Donošenjem ovog zakona stvoreni su preduslovi za dalje uređivanje materije zaštite potrošača prvenstveno kroz usklađivanje sa pravnim tekovinama EU. Narocit značaj prvog Zakona ogleda se i u tome što se njime iskazala jasna potreba

99 „Profil države austrije.“ (austria country profile). Evropska komisija. Oktobar 2010. Dostupno na: http://ec.europa.eu/consumers/empowerment/docs/aT_web_country_profile.pdf

100 Lazarević N., Đurović M., Lazarević M., Đinđić M., Studija potrošačke politike u Srbiji, Centar za evropske politike, 2013.

101 Isto

za daljim institucionalnim jačanjem nosilaca zaštite potrošača, podizanjem svesti potrošača o njihovim pravima i daljim razvojem potrošačkog prava kroz uočavanje i otklanjanje nedostataka koji su se pokazali u prvim godinama primene.

Sledeći *Zakon o zaštiti potrošača* („Službeni glasnik RS”, broj, 73/10)-usvojen je u Narodnoj Skupštini Republike Srbije 12. oktobra 2010. godine, dok je primena počela 1. januara 2011. godine. Usvajanjem ovog zakona otpočela je nova faza u razvoju potrošačkog prava Srbije, a koju je bilo moguće otpočeti nakon petogodišnjeg iskustva primene prvog Zakona u ovoj oblasti kao i nakon usvajanja novog Ustava Republike Srbije kao posledice drugačijeg društvenog i ekonomskog sistema. Ovaj zakon je regulisao ponašanje potrošača i trgovaca u poslednjoj fazi prometa i uveo jasnija i preciznija pravila igre za sve učesnike na tržištu.

Zakon je transponovao niz ključnih rešenja sadržanim u direktivama i drugim pozitivnim propisima Evropske unije, a usklađivanju se pristupilo i u drugim propisima koji neposredno ili posredno regulišu pitanja zaštite potrošača. Značaj Zakona ogledao se u jačanju poverenja potrošača u privredu, sigurnost poslovnog okruženja, eliminaciju nepoštenog i nesavesnog tržišnog ponašanja, kao i usklađivanje sa pravom EU, prilagođavanju zakonskih rešenja promenjenom socio-ekonomskom okruženju i novim standardima zaštite, uvođenju novih instrumenata zaštite potrošača i prevazilaženju neprimenjivosti postojećih rešenja usled nedorečenosti i nejasnoća.

Na osnovu ovog zakona, potrošači u Srbiji stekli su pravo na zaštitu svojih ekonomskih prava i interesa na način kako se to čini u razvijenim tržišnim privredama EU.

Trenutno važeći *Zakon o zaštiti potrošača* (“Sl. glasnik RS”, br. 62/2014 i 6/2016 - dr. zakon) donet je 2016. godine. Osnovni razlozi za donošenje trećeg po redu zakona ogledali su se u neophodnosti konsolidovanja zakonskih pravila u smislu obezbeđivanja institucionalnih promena kao i uspostavljanje mehanizama za njegovo sprovođenje. U kontekstu opredeljenja Republike Srbije za pristupanjem EU, važno je naglasiti da zaštita potrošača predstavlja posebno poglavlje u izveštajima o napretku Srbije, kao i u pregovorima sa EU u procesu evropskih integracija (Pregovaračko poglavlje 28 – Zaštita potrošača i zaštita zdravlja). Članom 78. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa EU, Srbija se obavezala da svoje zakonodavstvo o zaštiti potrošača usklađuje sa standardima zaštite koja je na snazi u EU.

Osnovni ciljevi donošenja novog Zakona o zaštiti potrošača su:

1. potpuno usklađivanje Zakona o zaštiti potrošača sa pravnim tekovinama i najboljom praksom Evropske unije,
2. jačanje institucionalnog okvira,
3. jačanje potrošačkih organizacija i veće učešće udruženja / saveza potrošača u definisanju i sprovođenju politike zaštite potrošača,
4. uspostavljanje mehanizama za sprovođenje zakona.

Zakon je nastao kao jedan od najvažnijih rezultata IPA projekta „Jačanje zaštite potrošača u Srbiji“ koji je trajao tri godine (2011-2014) i tokom kojeg je realizovano sveobuhvatno sagledavanje stanja u oblasti zaštite potrošača i preduzeto niza edukativnih i informativnih aktivnosti, uz podršku eksperata EU.

Neke od najvažnijih izmena izvršene su kroz sledeće institute:

- dužnost obaveštavanja potrošača,
- rok isporuke robe u ugovorima o prodaji,
- ugovori na daljinu i ugovori zaključeni izvan poslovnih prostorija,
- vansudsko rešavanje potrošačkih sporova,
- upravni postupci zaštite kolektivnog interesa potrošača itd).

Zakon je usklađen sa svim ciljevima Strategije, i to:

- unapređenje zaštite prava i interesa potrošača izmenama propisa,
- bolja integracija politike zaštite potrošača u druge državne politike,
- dalje jačanje institucionalnog okvira zaštite potrošača, delotvornije sprovođenje zakona i efikasniji sistem nadzora nad tržištem u oblasti zaštite potrošača,
- jačanje udruženja potrošača i individualnih potrošača.

Za očekivati je da će izmena zakonske regulative ići u pravcu uvođenja prekršajne kazne kao instituta koji je predviđen Zakonom o turizmu. Naredna oblast u kojoj je potrebno očekivati promene predstavlja optimizacija i unapređenje postojećeg Nacionalnog registra potrošačkih prijava u cilju njegove veće informativnosti, povećanja analitičkog potencijala, lakoće upotrebe i sl.

4.6. Način realizacije potrošačkih prava u Srbiji i preporuke za dalje unapređenje sistema

Kupci koji nisu zadovoljni sa kupljenom robom, čini se, moraju proći relativno komplikovanu proceduru koja predviđa više instanci i uključuje veći broj institucija. Naime, ukoliko kupac nije zadovoljan sa kupljenom robom, potrebno je da uloži prigovor trgovcu i u istom se izjasni da li želi zamenu robe, povraćaj novca, opravku, sniženje cene ili neku drugu ponuđenu opciju. Trgovac je, sa svoje strane, obavezan da prigovor potrošača evidentira, da mu dodeli broj i da se u roku od 8 dana izjasni da li prigovor potrošača prihvata ili ne. Ukoliko je odgovor trgovca negativan, potrošač ima opciju da se obrati nekom od udruženja zaštitu potrošača koja kontaktira trgovca u njegovo ime i pokušava da izdejstvuje pozitivan ishod. Ukoliko to ne urodi plodom, potrošač ima dve alternative. Prva se odnosi na van sudsko rešavanje spora dok se druga alternativa odnosi na rešavanje putem suda. Van sudsko rešavanje podrazumeva medijaciju koja se obavlja pomoću medijatora koji su obučeni za potrošačke sporove i čija se evidencija vodi od strane Ministarstva pravde. Ukoliko se kupac odlučio za rešavanje spora putem Suda, bitna činjenica je da je Država ukinula taksu za sudske sporove vrednosti do iznosa od 500.000 dinara.

U cilju kreiranja efikasnijeg mehanizma zaštite interesa potrošača, u daljem periodu, potrebno je nastaviti sa optimizacijom i prilagođavanjem zakonske regulative, pre svega na osnovu rešenja koja su u širokoj primeni od strane razvijenih zemalja a koje imaju sličan pravni okvir, čime bi se obezbedila kompatibilnost novih instituta sa postojećom zakonskom regulativom.

U skladu sa prethodno navedenim, potrebno je izvršiti harmonizaciju zakonske regulative u različitim sferama budući da je oblast zaštite potrošača multi disciplinarna i da su pojedini segmenti koji regulišu potrošačka prava regulisani brojnim zakonima i uredbama iz različitih oblasti.

Novom strategijom i na osnovu nje akcionim planom potrebno je odrediti dinamiku realizacije ključnih aktivnosti koja bi bila u skladu sa evro integracijama i pristupnim procesom koji je u toku. S tim u vezi, potrebno je uzeti u obzir da zemlje članice EU funkcionišu po principu usvajanja preporuka te je za implementaciju istih kao supstituta striktnih zakonskih normi potrebno povećati svest svih činilaca u društvu.

S tim u vezi, posebnu važnost ima nastavak finansijske pomoći Države udruženjima za zaštitu potrošača koja bi u budućem periodu trebala da bude više fokusirana na određene oblasti (komunalne usluge, roba široke potrošnje...) a manje na generalnu podršku radi samog postojanja i obavljanja delatnosti. U daljem periodu treba očekivati da će se udruženja za zaštitu potrošača finansirati od njih samih te će se uloga države u smislu finansijske podrške smanjivati.

U cilju daljeg unapređenja sistema zaštite potrošača u Republici Srbiji neophodno je uskladiti optimizaciju sistema na lokalnom nivou sa globalnim trendovima i integrativnim procesima koji su u toku.

Od posebnog značaja za unapređenje sistema zaštite potrošača na lokalnom nivou izdvajaju se sledeće oblasti:

- Izmena postojećeg Zakona o zaštiti potrošača,
- Donošenje nove strategije zaštite potrošača i akcionog plana vezanog za istu,
- Inoviranje i poboljšanje Nacionalnog registra potrošačkih prijava,
- Dalje unapređenje rada Udruženja za zaštitu potrošača,
- Povećanje svesti i informisanosti potrošača o njihovim pravima.
- Uvođenje dobre međunarodne prakse

Kao što je prethodno već navedeno, promenu zakonske regulative treba usmeravati u daljem prilagođavanju iste sa preporukama i praksom koja postoji u zemljama EU, uvođenju sistema prekršajnih kazni i obezbeđenju mehanizama za efikasnije rešavanje potrošačkih sporova.

U pogledu Strategije zaštite potrošača za period 2013-2018. godine („Službeni glasnik RS”, broj 71/13), ista je usvojena na sednici Vlade 31. jula 2013. godine. Osnovni cilj koji ovaj dokument postavlja je da se do 2018. godine obezbedi visok nivo zaštite potrošača u Republici Srbiji i unapredi sistem zaštite potrošača u skladu

sa standardima i praksom EU. Petogodišnji strateški dokument pruža osnovu za sprovođenje inicijativa usmerenih na potrošače i povećava legitimitet mera koje se sprovode u cilju zaštite potrošača na tržištu Republike Srbije.

Pored opšteg cilja, Strategijom zaštite potrošača utvrđeno je i šest komplementarnih specifičnih ciljeva:

1. Unapređenje zaštite prava i interesa potrošača izmenama propisa;
2. Bolja integracija politike zaštite potrošača u druge državne politike;
3. Dalje jačanje institucionalnog okvira zaštite potrošača;
4. Delotvornije sprovođenje zakona i efikasniji sistem nadzora nad tržištem u oblasti zaštite potrošača;
5. Jačanje udruženja potrošača i individualnih potrošača; i
6. Razvoj čvrstog okvira za regionalnu i međunarodnu saradnju), kao i dvanaest osnovnih principa koje nadležni organi moraju poštovati u ostvarivanju ciljeva politike zaštite potrošača.

Mere su, prvenstveno, usmerene na bezbednost i zdravlje potrošača, stvaranje efikasnijeg sistema nadzora nad tržištem, jačanje kapaciteta vladinog i nevladinog sektora koji su relevantni akteri u ovoj oblasti, kao i unapređenje mehanizama za sudsku i vansudsku zaštitu potrošača.

U cilju efikasne realizacije ovog strateškog dokumenta, jednom godišnje, vrši se ažuriranje Akcionog plana unošenjem odgovarajućih pokazatelja ostvarenog učinka i realizovanih mera na osnovu kojih je moguće pratiti napredak u ostvarivanju definisanih ciljeva.

U daljem periodu treba očekivati i unapređenje Nacionalnog registra potrošačkih prijava u cilju njegove veće analitičnosti, uvođenja većeg broja kriterijuma pretrage i sl.

Pored navedenog, u cilju efikasnije zaštite potrošača, potrebno je obezbediti dalje unapređenje rada Udruženja za zaštitu potrošača u Srbiji. Vlada RS je tokom januara 2007. godine usvojila Nacionalni program zaštite potrošača za period od 2007–2012. godine, čiji se najznačajniji ciljevi ogledaju u ostvarivanju i afirmaciji zaštite prava i interesa potrošača, stvaranju novih institucija i u uspostavljanju partnerske saradnje između svih organizacija koje se bave ostvarivanjem, zaštitom, razvojem prava i promocijom interesa potrošača.

Nosioci zaštite potrošača, pored Ministarstva i drugih državnih organa i organizacija, su i savezi i udruženja čija je oblast delovanja ostvarivanje ciljeva zaštite potrošača.

Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija ustanovljava i vodi Evidenciju udruženja i saveza udruženja za zaštitu potrošača. Trenutno je evidentirano 28 udruženja. Postupak evidentiranja uređen je Zakonom o zaštiti potrošača kojim su propisani uslovi za upis i brisanje iz Evidencije dok se ova pravila bliže i detaljnije uređuju posebnim Pravilnikom o sadržini i načinu vođenja evidenciji udruženja i saveza udruženja za zaštitu potrošača i uslovima za upis („Sl. Glasnik RS“, br. 21/5).

Najvažniji cilj uspostavljanja i vođenja Evidencije ogleda se u potrebi da se obezbedi postojanje i funkcionisanje kadrovski, materijalno i tehnički osposobljenih organizacija koje će biti u stanju da u potpunosti izvršavaju sva prava i obaveze koje su im ustanovljene Zakonom o zaštiti potrošača kao i da obavljaju druge složene poslove u ovoj oblasti.

Neka od dodatnih prava koja ustanovljava važeći Zakon evidentiranim udruženjima u odnosu na ona koja se ne nalaze u Evidenciji Ministarstva ogledaju se u obavezi pružalaca usluga od opšteg ekonomskog interesa (električna energija, vodosnabdevanje i sl.) da osnuju savetodavna tela u kojima će biti predstavnici evidentiranih udruženja/saveza potrošača. Takođe, evidentirana udruženja/savezi za zaštitu potrošača imaju pravo da podnose zahteve za pokretanje postupaka za zaštitu kolektivnog interesa potrošača, da konkurišu za podsticajna sredstva koja resorno nadležno ministarstvo dodeljuje jednom godošnje u cilju podrške realizaciji programa udruženja za zaštitu potrošača kroz rad i aktivnosti regionalnih savetovališta za potrošače, da učestvuju u radu Saveta potrošača i sl.

Predstavnici udruženja potrošača su učestvovali u izradi Zakona o zaštiti potrošača, ali su i intenzivno uključeni u kreiranje politike zaštite potrošača kroz njihovo učešće u radu Nacionalnog saveta za zaštitu potrošača dok im je kroz rad Saveta potrošača koji čine svi predstavnici evidentiranih udruženja pružena dodatna prilika da međusobnu komunikaciju i saradnju unaprede i podignu na viši nivo a sve u cilju izgradnje nezavisnih, prepoznatljivih i pouzdanih organizacija potrošača.

V - O izboru partnera

Izboru adekvatnih saradnika oduvek se poklanjao veliki značaj. Generalno, mnoga preduzeća su veoma oprezna prilikom zapošljavanja novih saradnika i ceo proces apliciranja na nova radna mesta standardizuju tipskom procedurom koja je vezana za ispunjenje traženih kvalifikacija, određenih sposobnosti, uspešnost lične prezentacije prilikom intervjuisanja itd. Ovako složena procedura rezultat je spoznaje značaja angažovanja kvalitetnih kadrova koji treba uspešno da obavljaju poslovne transakcije. Suština problematike odabira partnera u mnogome podseća na izbor zaposlenih unutar kompanije. Uspeh na tržištu zahteva jake subjekte koji mogu efikasno da realizuju zadatke iz domena distribucije, pri čemu se njihov izbor ne može prepustiti slučaju ili ne pouzdanim metodama¹⁰².

Odabiranje konkretnih poslovnih partnera odnosi se na selekciju specijalizovanih firmi koje vrše distribuciju proizvoda. Kada se odlučuje o izboru specijalizovane firme koja treba da bude deo sistema, proizvođač bi trebao da oceni faktore koji se odnose na tržište, proizvod, sopstveno preduzeće i posrednike. Pored navedenog, proizvođač treba da vodi računa o tome da li proizvodni miks posrednika, struktura cene, promocija i usluge potrošačima, odgovaraju potrebama proizvođača.

Proces izbora partnera sastoji se od tri osnovna koraka¹⁰³:

- Pronalaženje partnera,
- Primena kriterijuma selekcije u cilju ocene podobnosti budućih članova,
- Ustanovljavanje aktuelnih članova kanala.

Prilikom **pronalaženja budućih partnera** menadžerima stoji na raspolaganju širok izbor pokazatelja, od kojih se po svom značaju izdvajaju sledeći¹⁰⁴:

1. *Prodajno područje koje pokriva određena organizacija* – u smislu angažovanosti zaposlenih koji rade na poslovima prodaje i u čiji opis posla ulaze kontakti sa brojnim maloprodavcima i veletrgovcima. Ovaj organizacioni nivo predstavlja veoma dobar izvor informacija o potencijalnim članovima jer se prodavci nalaze u najboljoj poziciji da procene potencijalne članove kanala na njihovoj teritoriji.
2. *Izvor informacija* kao što su trgovačke asocijacije, publikacije, direktorijumi, druge firme koje prodaju slične proizvode, sajmovi predstavljaju odlične izvore podataka.

102 Eugene H. Fram, „We Can Do a Better Job of Selecting International Distributors“, Journal of Industrial Marketing, (Spring 1992): 61-70.

103 B Rosenbloom, „Marketing channels“ – sixth edition, The Dryden Press Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 1999. str. 237

104 Pokazatelji su navedeni po prioritetu – prim. V.M.

3. *Istraživanje ponovne prodaje* - mnoge kompanije nauče mnogo o mogućim članovima kanala na osnovu direktno pokazanog interesovanja posrednika za obavljanje njihovog biznisa.
4. *Kupci* – po mišljenju mnogih proizvođača, kupci su ti koji najbolje mogu da ocene kvalitet posrednika na koje su direktno usmereni. Jedan od najboljih načina sticanja potrebnih informacija predstavlja anketiranje kupaca na formalan ili ne formalan način u vezi sa stepenom zadovoljenja njihovih potreba od strane distributera na lokalnom tržištu.
5. *Oglašavanje* – advertajzing – predstavlja još jedan pristup prilikom odabira potencijalnih članova kanala. Oglašavanjem u stručnoj i drugoj štampi i putem ostalih medija moguće je prikupiti veliki broj ponuda koji bi predstavljao osnovu za selekciju.
6. *Sajmovi – konvencije* - veliki broj veletrgovaca i maloprodavaca godišnje učestvuje u manifestacijama ovakve vrste. Prisustvujući i uzimajući svoje aktivno učešće u ovakvim organizovanim susretima monogi proizvođači mogu steći uvid u broj i kvalitet potencijalnih članova kanala i to u isto vreme i na istom mestu. Ovo je jedinstvena prilika za nepoznate proizvodne kompanije da se neposredno sretnu sa mnogim posrednicima koji bi možda bili zainteresovani za distribuciju njihovih proizvoda.
7. *Ostali izvori* - koji pomažu u lociranju potencijalnih članova su: skupštine, komore, banke, lokalni dileri, klasifikovani direktorijumi telefonskih brojeva (Yellow Pages), komuniciranje putem e-maila, nezavisni konsultanti, baze podataka i u krajnjoj liniji Internet.

Faza **primene kriterijuma selekcije u cilju ocene podobnosti budućih saradnika** dolazi nakon konstituisanja liste potencijalnih članova kanala. Lista kriterijuma je obavezujuća te je firma, u slučaju da sa istom ne raspolaže, mora koncipirati. Iako je nekoliko analitičara distribucije razvilo univerzalnu listu kriterijuma, stoji činjenica da u krajnjoj liniji nema konačne forme koja bi odgovarala svim kompanijama u svakoj prilici te promenjene okolnosti upućuju na potrebu fleksibilnog pristupa prilikom upotrebe liste kriterijuma.

Ukoliko proces odabira potencijalnih članova kanala posmatramo sa aspekta proizvođača, isti mora da uzme u obzir kompatibilnost potencijalnih članova u domenu pružanja usluga traženih od strane ciljnih tržišta.

Koristan pristup za odabir partnera jeste sledeća procedura koja se sastoji od šest koraka:¹⁰⁵

1. Uspostaviti kratku listu zahteva koje potencijalni partneri treba da ispune;
2. Razviti listu željenih kvaliteta tj. performansi, čija ispunjenost nije obavezujuća ali se ipak visoko vrednuje;

105 Navedeno prema: Brion J., Marketing Through the Wholesaler/ Distributor Channel, Chicago: American Marketing Association, 1965, str. 34., u knjizi: Stern L., El-Ansary A., and Brown J., Management in Marketing Channels, 1996, str. 261.

3. Sastaviti listu marketinških organizacija koje obavljaju željene funkcije za svako ciljno tržište, po redosledu preferencija, uključujući članove konkurentskog kanala;
4. Proceniti svakog potencijalnog člana kanala na bazi zahteva koji se moraju ispuniti;
5. Oceniti najatraktivnije alternative koje su identifikovane u koraku 4 prema željenim karakteristikama (korak 2); i
6. Izbor odgovarajućih članova kanala na osnovu procene u koraku 5.

Proizvođači najčešće koriste kreditni rejting i finansijsku poziciju da bi procenili potencijalne veleprodavce i maloprodavce, jer žele da budu sigurni da će njihov posrednik servisirati svoje finansijske obaveze na vreme. Pored solventnosti i likvidnosti ispituju se i broj, kvalitet i tehnička kompetentnost prodajnog osoblja, njegova tržišna pozicija, prihvaćenost od strane potrošača, imidž i poslovna strategija kompanije. Prilikom odabira posrednika, prednost imaju oni sa kompatibilnim i komplementarnim linijama proizvoda u korist posrednika koji u svom portfoliju imaju proizvode koji direktno konkurišu proizvodnom asortimanu proizvođača koji vrši odabir članova kanala. Proizvođači žele da kvalitet linije posrednika bude jednak njihovom ili veći. Veliki broj kriterijuma prihvatljiv je za korake 1 i 2. Ove kriterijume mogu koristiti proizvođači u proceni posrednika u kanalu ili posrednici u proceni proizvođača.

Ukoliko za razliku od prethodnih razmatranja u fokus uzmemo maloprodavce i grosiste i njih stavimo u ulogu birača svojih partnera uvidećemo potrebu poklapanja ciljnih tržišta veleprodaje i maloprodaje sa tržištem proizvođača. U većini slučajeva, preklapanje nije potpuno, ali je u cilju uspešnije distribucije proizvoda poželjno da poklapanje postoji u većoj meri. Veleprodaja i maloprodaja koriste različite kriterijume u odabiru proizvođača u cilju što efikasnije distribucije, odnosno prodaje proizvoda.

Do sada je broj potencijalnih partnera sužavan na nekolicinu odabranih. Kao i uvek, u cilju razvoja kanala trebalo bi odabrati najboljeg. Selekcija potencijalnih saradnika u ovoj fazi doživljava svoju konkretizaciju i uz pomoć primene određenih faktora / pokazatelja dovodi do **identifikacije optimalnog strateškog partnera**. Reč je o sledećim faktorima:

1. **Faktori prodaje.** Krajnje opravdanje za korišćenje posrednika predstavlja poboljšanje tržišnog učešća, prodaje i profitabilnosti. Tako, faktori prodaje i tržišta zauzimaju prvo mesto na listi kriterijuma procene. Faktori prodaje koje treba razmotriti uključuju znanje posrednika i pokrivenost tržišta, broj i kvalitet njegovog prodajnog osoblja i menadžmenta kao i učestalost prodaje.
2. **Faktori proizvoda.** Ovi faktori podrazumevaju znanje posrednika o proizvodu, njegovom servisiranju i potrebama skladištenja. Ovom prilikom neophodno je razmotriti kvalitet servisnog osoblja kandidata. Znanje posrednika o tehničkim performansama proizvoda utiče na njegovo delovanje, s obzirom na primenu proizvoda, zahteve kupaca, potreba za uslugom pre i posle prodaje i posebnog interesovanja krajnjih kupaca (na primer, dogovori o pakovanju ili isporuci).

3. **Faktori iskustva i veštine posrednika.** Mogu se ispitati ocenjivanjem satisfakcije ranijih potencijalnih kupaca, zatim da li je taj kandidat uspešno radio sa sličnim proizvodima u prošlosti, prestiž njegovih prethodnih ili trenutnih partnera u kanalu i trenutna tehnologija kandidata.
4. **Administrativni faktori.** Mogu se oceniti ispitivanjem radne norme datog kandidata i procenom da li je norma premašena ili iz nekog razloga nije postignuta. Konkurentnost strukture troškova kandidata, kao i činjenica da li može izaći u susret distributivnom rasporedu, takođe treba da bude predmet ocene.
5. **Faktori rizika.** Razmatranje rizika uključuje procene kandidatove odanosti firmi i koliko će predloženi dogovor kanala koštati firmu koja bira kandidate. Kandidatov entuzijazam za proizvod treba takođe razmotriti. Isto tako treba proceniti troškove i obim kandidatovog poslovanja sa konkurentima, kao i iskustvo ključnog osoblja. Funkcije vezane za prikupljanje obaveštenja su takođe osnovni interesi koje treba oceniti. Na kraju, kvalitet odnosa koje potencijalni posrednik uživa u okolnim uzvodnim ili nizvodnim nivoima kanala takođe treba pažljivo odmeriti.

Proizvođač nastoji da stvori onaj sistem kanala prodaje za svoje proizvode, koji uz zadovoljenje potreba potrošača maksimizira dobit. Da bi se to ostvarilo proizvođač nastoji da utiče na kanale prodaje u skladu sa svojim mogućnostima. Zato je važan proces izbora posrednika i njihova motivacija i pomoć proizvođaču da efikasno prodaje svoje proizvode. Proizvođači se razlikuju po svojoj sposobnosti da privuku kvalifikovane posrednike u okviru izabranog kanala. Neki proizvođači nemaju problema oko izbora posrednika. Toyota-i je na primer, bilo lako da privuče mnoge nove dilere za svoj novi Lexus. U nekim slučajevima, obećanje ekskluzivne ili selektivne distribucije privući će dovoljan broj kandidata. Postoje i proizvođači koji moraju da se namuče da bi došli do kvalifikovanih posrednika. Proizvođačima je često teško da lociraju kvalifikovane distributere i dilere. Bez obzira na to da li je proizvođaču lako ili teško da nađe posrednike, trebalo bi bar da utvrdi koje to karakteristike dele bolje posrednike od onih drugih. Proizvođači će želeti da procene broj i kvalitet prodajnog osoblja, lokaciju maloprodajnih objekata, budući potencijalni rast i tip klijenata. Proizvođač takođe ocenjuje veličinu, efikasnost, likvidnost i spremnost za saradnju svakog posrednika pojedinačno. Biranje posrednika nije tako lak zadatak kakvim može da se čini. Maloprodavci se značajno razlikuju u svojoj sposobnosti da izvršavaju funkcije vezane za njihovo mesto u kanalu. Potrebna je specifična procedura i set kriterijuma da bi se procenila poželjnost jednog člana kanala.

Finansijska snaga mogućih posrednika je veoma važna. Ovaj ključni indikator pruža dokaz celokupnih sposobnosti firme, kao i informacije koje se tiču sposobnosti firme da vrši određene funkcije u kanalu. Na primer, finansijski slaba firma možda neće moći da produži kredit svojim kupcima, da održava zaliha robe, ili da finansira povećanje prodaje koje se traži od strane proizvođača. U najmanju ruku, finansijski slab veleprodavac ili maloprodavac predstavlja značajan rizik za proizvođača dok se kreće kroz distributivni kanal.

.....

Geografsko pokrivanje koje vrši jedna firma u smislu da ima veliki broj prodajnih mesta i veliki prodajni učinak je drugi kritični faktor. Ovo može da uključi razmatranje veličine prodajnih snaga firme i njene mogućnosti. Isto tako treba da uključi analizu linija proizvoda koje su trenutno u opticaju uključujući komplementarna ili konkurentska preklapanja. Šta posrednici-konkurenti i kupci misle o njima je važan faktor u procesu selekcije. *Reputacija* firme u nekoj industrijskoj grani i kod svojih kupaca može da bude važna mera celokupnog kvaliteta njene sposobnosti. Dugoročno posmatrano, uspeh je funkcija posredničkog menadžmenta. Iako je vrlo teško proceniti snagu menadžmenta, uhodanost i adekvatnost strategija koje se koriste pokazuju poželjnost da se firma uključi u distributivni kanal.

Mnoge od potrebnih informacija za proces odabiranja su subjektivne i teško mogu da se koriste za objektivan izbor posrednika. Kada menadžeri mogu da identifikuju najvažnije kriterijume, izvrše procenu onih najvažnijih kriterijuma i odaberu posrednike, može se koristiti određen okvir za donošenje odluka. Nezavisni posrednici nisu vlasništvo drugih organizacija koje posluju u sistem. Ovo je razlog zašto organizacije koje angažuju imaju samo ograničenu kontrolu nad aktivnostima njihovih nezavisnih posrednika kad ovi uđu u posao, jer mnogi posrednici imaju potrebe, poslovnu filozofiju i ciljeve koji se razlikuju od onih koje ima ta organizacija. Ove razlike moraju se uzeti u obzir pri donošenju odluka o izboru kanala distribucije.

5.1. Kako proceniti kvalitet potencijalnih partnera?

Proceni performansi može se pristupiti kako eksterno tako i interno, tj. kompanija može vršiti procenu/kontrolu svojih zaposlenih kao i procenu ostalih učesnika u razmeni. Ni jedna uspešna firma ne bi mogla da ostvaruje dobre poslovne rezultate na duže staze bez periodične procene performansi njenih zaposlenih. Isto važi i za poslovne partnere sa kojima konkretna kompanija posluje, jer je uspeh iste u ostvarenju njenih ciljeva direktno zavistan od uspešnosti poslovanja ostalih učesnika¹⁰⁶.

Iz prethodno navedenog može se izvesti generalan zaključak da je procena performansi zaposlenih podjednako važna kao i procena performansi ostalih članova distributivnih kanala. Rezultati procene na primeru kompanije „Southland“ Corp. više su nego očigledni. Pomenuta kompanija, koja je ustvari franšizier 7-11 prodajnih objekata u SAD odlučila je da uveze sistem za upravljanje i praćenje poslovanja prodajnih objekata od japanskih kolega – kompanije „Ito-Yokado“ takođe franšiziera 7-11 radnji u Japanu. Kupljeni sistem omogućio je američkoj kompaniji da prati performanse svakog od svojih 5.422 objekta, sve do najsitnijih detalja. Korišćenjem „point of sale“ sistema - kompjutera povezanih sa glavnom centralom, kompaniji je omogućeno trenutno praćenje više hiljada pojedinačnih prodajnih transakcija.

106 Više o tome vidi npr.: E. Raimond Corey, Frank V. Cespedes, and Kasturi Rangan, *Going to Market*, Boston, Harvard Business School Press, 1989, str. 94-96

Pored praćenja dinamike i obima prodaje, korišćenjem „point of sale“ sistema omogućeno je praćenje aktivnosti menadžera prodaje. Jedan od parametara ocene njihovog rada predstavlja vreme korišćenja analitičkih aplikacija sadržanih u sistemu. Od menadžera prodaje se očekuje da koriste navedene aplikacije u cilju praćenja i analize podataka o prodaji, demografskih trendova pa čak i podataka o vremenskim prilikama ne bi li povećali prodaju i smanjili robu na zalihama a samim tim i korespondentne troškove. Isti sistem korišćen je u Japanu uz neverovatne rezultate.

Od kasnih 70-tih kada je sistem uveden, prosečna prodaja po objektu povećana je više nego duplo, prosečne zalihe su drastično smanjene dok je njihov obrt povećan. Analizirajući ponovo američke franšize, primetićemo da je prvenstveno usled kulturnoloških razlika primena japanskog metoda dala skromnije rezultate. Kao opravdanje za loše rezultate uvođenja sistema menadžeri su potencirali činjenicu da je ceo sistem u suprotnosti sa željom američkih radnika da budu nezavisni što je dodatno argumentovano psihološkim razlikama između američkih i japanskih radnika.

Dok američki radnici potenciraju značaj nezavisne inicijative tj. slobodne akcije, japanska filozofija propagira slaganje i konsenzus. Uprkos ovom stavu „Southland“ je odlučio da primeni japansko iskustvo ne bi li se približio njihovim performansama¹⁰⁷.

Nakon prethodno navedenog primera koji ilustruje značaj interne procene performansi, u nastavku posebnu pažnju obratićemo na faktore koji utiču na cilj i učestalost procene. Po svom značaju i informativnosti, ističu se sledeći faktori¹⁰⁸:

- Stepen kontrole proizvođača nad ostalim učesnicima,
- Relativni značaj učesnika,
- Priroda proizvoda,
- Broj članova kanala.

Stepen kontrole proizvođača nad ostalim učesnicima predstavlja kriterijum od glavnog značaja za određivanje delokruga i učestalosti procene performansi. Ukoliko je kontrola bazirana na jakim ugovornim obavezama sa pojedinim partnerima, proizvođač je u situaciji da zahteva veliki broj informacija koje se tiču performansi istih i koje se odnose na detalje vezane za njihovo poslovanje.

Oni proizvođači čiji proizvodi imaju dobru prihvaćenost na tržištu ili poseduju dominantnu tržišnu poziciju, imaju posebnu prednost u odnosu na druge učesnike. S druge strane, proizvođači sa ne zavidnom tržišnom pozicijom ili oni koji nemaju ugovorne obaveze sa ostalim partnerima, imaju mnogo manji stepen kontrole nad njima. U tom slučaju, ostali subjekti neće biti zainteresovani za dodatno angažovanje oko slanja podataka koji se tiču performansi njihovog poslovanja, što će proizvođača onemogućiti da izvrši valjanu procenu partnera.

107 Norihiko Shirouzu and John Bognell, „7-Eleven operators Resist System to Monitor Managers“, Wall Street Journall (June 16, 1997), B1: B3

108 Vidi npr.: Roger Pegram, *Selecting and Evaluating Distributors*, New York; National Industrial Conference Board 1965, str. 103-104.

Relativni značaj članova kanala ima uticaj pre svega na proizvođače koji veći deo svoje proizvodnje realizuju putem posrednika. Samim tim, procena članova kanala biće neuporedivo opsežnija za prethodno pomenute proizvođače u poređenju sa onima koji robu direktno prodaju kupcima. Razlog tome predstavlja direktna uslovljenost uspeha proizvođača i performansi posrednika¹⁰⁹.

Priroda proizvoda direktno utiče na obim i delatnost procene performansi učesnika. Ukoliko se radi o kompleksnom proizvodu potrebno je izvršiti detaljniju analizu, i obrnuto. Npr. proizvođač visoko serijskih proizvoda male pojedinačne vrednosti za koje se ne očekuju značajni post-prodajni troškovi procenu performansi ostalih učesnika mogu sprovesti rutinski na osnovu raspoloživih podataka.

Nasuprot prethodnom, učesnici u razmeni koji barataju sa skupom robom koja zbog svoje kompleksnosti zahteva visoke post-prodajne troškove servisiranja moraju proći kroz neuporedivo restriktivniju kontrolu od strane proizvođača.

Broj učesnika takođe utiče na obim i strukturu procene performansi poslovnih partnera. Za proizvođače koji intenzivno koriste posrednike prilikom plasmana svojih proizvoda nije nikakva nepoznanica da uspešnost prodaje pre svega zavisi od pozicije i umešnosti posrednika¹¹⁰. Proizvođači koji koriste selektivnu mrežu posrednika sa kojima imaju jake ugovorne odnose nalaze da je svrsishodno da vrše obimne i detaljne provere performansi poslovanja posrednika budući da su im podaci veoma dostupni¹¹¹.

Konstituisanjem određene strukture – oblika distributivnog kanala, dizajniranje i finalizacija njegove forme ne može se smatrati konačnom. Dinamična poslovna aktivnost i kontinuirane promene koje su imanentne modernom poslovanju upućuju na stalno traženje adekvatnih partnera koji mogu da ispune marketinške ciljeve kompanije. Pri tom treba imati u vidu da ne postoje mehanizmi putem kojih kompanija može da utiče na drugog člana kanala da se priključi njenoj distributivnoj mreži. Identifikovanje, procena performansi i odabir potencijalnih članova kanala predstavlja suštinski važnu i veoma složenu aktivnost koja je usmerena na rekonstrukciju i optimizaciju funkcionisanja marketinškog kanala kompanije¹¹².

U nastavku, detaljno ćemo obraditi pomenutu problematiku sa aspekta proizvođača kao početne karike u lancu i posrednika kao centralnog subjekta marketing kanala.

109 Više o tome: M. Christine Lewis and Douglas M. Lambert, A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction, *Journal of Retailing* (Summer 1991): 202-225.

110 Vidi: J. Joseph Cronin, Jr., and Scott Kelley, "An Investigation of the Impact of Marketing Strategies in Determining Retail Profit Performance, in *Marketing: The Next Decade*, eds. D.M. Klein and A.E. Smith, *Proceedings of Southern Marketing Association* (1985), str. 251-254.

111 Vidi Manohar U. Kalwani and Narakesary Narayandas, Long – Term Manufacturer – Supplier Relationships: Do They Play Off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing* (January 1995), str. 1-16

112 Bowersox J. D., Cooper B. M., *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill International Editions, Management Series, 1992., str. 239.

5.2. Kako prepoznati dobre trgovce ukoliko ste proizvođač?

Prilikom odabira posrednika u prodaji, proizvođači se susreću sa nizom problema koji se uglavnom odnose na mogućnost veletrgovine i maloprodaje da adekvatno odgovore konkretnim zahtevima i pravilno realizuju sve neophodne funkcije. U cilju selekcije postojećih učesnika neophodno je koristiti određenu proceduru koja podrazumeva čitav set kriterijuma za procenu performansi i prikladnosti pojedinih učesnika.

Sa aspekta proizvođača, prilikom procene performansi učesnika članova kanala uglavnom se koriste sledeći kriterijumi:

- Finansijska snaga,
- Pokrivenost tržišta i prodajne performanse,
- Trend prodaje,
- Upravljačka snaga,
- Linije proizvoda,
- Oglašavanje i promocija prodaje,
- Programi obuke,
- Oprema, prodajni objekti i distributivna mreža,
- Ponuđene usluge,
- Želja da sarađuju i da se priključe programu,
- Spremnost da dele podatke.

Po značaju i sveobuhvatnosti, iz prethodno pomenute liste kriterijuma izdvajaju se sledeće četiri oblasti, i to:

- **Finansijske performanse posrednika** koje predstavljaju ključne indikatore uspešnosti realizacije potrebnih funkcija unutar kanala a koje ulaze u domen inicijalnog poslovanja kompanije. Praktično, finansijski ne dovoljno jake kompanije nisu u mogućnosti da obezbede kredit finalnim kupcima, drže potrebne zalihe ili finansiraju rast prodaje što uglavnom predstavlja glavne zahteve proizvođača.
- **Pokrivenost tržišta i prodajne performanse** koje se odnose kako na geografsku obuhvatnost koju obezbeđuju posrednici tako i na realnu tržišnu poziciju koja se ogleda u mogućnosti plasiranja roba do finalnih potrošača, predstavljaju drugi ključni kriterijum procene performansi posrednika. Ovom prilikom treba obratiti pažnju na linije proizvoda koje se trenutno nalaze u prodajnom portfelju posrednika.
- **Trend prodaje** je sledeći važan kriterijum koji direktno utiče na reputaciju i renome kompanije. Mišljenje koje kupci i ostali proizvođači imaju o konkretnom posredniku predstavlja važnu informaciju prilikom procene kvaliteta poslovanja posrednika.

- **Upravljačka snaga** predstavlja pokazatelj dugoročnog uspeha menadžmenta posrednika. Iako je veoma teško proceniti uspešnost performansi menadžmenta određene kompanije, struktura, snaga, eventualni dugovi, pozadina, treninzi i adekvatnost strategije predstavljaju indikatore poželjnosti uključivanja posrednika u marketing kanale kompanije.
- **Alternativne procene** koriste se u cilju sticanja objektivnije baze za donošenje finalne odluke koja se tiče eventualnog uključivanja posrednika u postojeći kanal marketinga. Ukoliko su menadžeri u mogućnosti da definišu najvažnije kriterijume odabira u konkretnom slučaju, pomoću matrice koju čine kriterijumi i sa druge strane rezultati procene posrednika do kojih se došlo, sistemom eliminacije lako se može utvrditi posrednik koji najbolje zadovoljava tražene kriterijume.

5.3. Kako odabrati dobre proizvođače ukoliko ste trgovac?

Postoji uvreženo mišljenje da su posrednici agenti proizvođača koji su naprosto unajmljeni od strane proizvođača i pri tom na raspolaganju i uvek spremni za saradnju. U praksi, situacija je dijametralno suprotna prethodno navedenoj. Veliki igrači poput Wall-Mart-a, Price-Club-a, Super Valu ili Marshal Field's-a teško da se mogu smatrati pukim izvršiocima. Naprotiv, svojom finansijskom snagom, rasprostranjenom distributivnom mrežom i poverenjem koje su stekli kod potrošača prethodno pomenuti veliki igrači imaju najblaže rečeno dominantnu ulogu u odnosu na proizvođače.

Naime, velike trgovinske kompanije plasiraju trgovinsku marku, određuju uslove ulaska proizvoda proizvođača u njihove prodajne objekte, zahtevaju određeni stepen kvaliteta, kreditna plaćanja, povraćaj novca usled reklamacije i ostale pogodnosti koje u krajnjoj liniji padaju na teret proizvođača. Posrednici detaljno ispituju koje proizvode žele da drže na zalihama i koje marke proizvoda će se pojaviti u njihovim prodajnim objektima.

Najnoviji trendovi ukazuju na to da su trgovinske kompanije i posrednici u opšte, uložili dosta napora da smanje broj svojih dobavljača, što dodatno povećava probleme proizvođačima. Previše marki proizvoda u portfelju posrednika može dovesti do usporavanja obrta zaliha kao i do toga da zaposleni ne raspolažu sa potrebnim znanjima o konkretnom proizvodu kako bi mogli da pomognu kupcu da se odluči za kupovinu.

Broj i vrsta kriterijuma na osnovu kojih posrednici biraju svoje kooperante unutar kanala marketinga variraju od industrije do industrije. Ovom prilikom navešćemo kriterijume koji se koriste od strane tzv. „Department stores“ formata prodajnih objekata sličnih našim robnim kućama, koji treba da procene adekvatnost proizvođača modne odeće¹¹³:

113 Vidi Elizabeth Hirschman, An Exploration Comparison of Decision Criteria Used By Retail Buyers, in Retail Patronage Theory, Ed. Robert F. Lusch and William R. Darden, New York: Elsevier-North Holland Publishing, 1983, p.5.

- Reputacija/kooperacija,
- „Brend name“ / imidž,
- Kvalitet / izgled,
- Istrijat i tržišna pozicija proizvođača,
- Noviteti/kreativnost,
- Prihvaćenost na tržištu.

Pored navedenih kriterijuma u širokoj upotrebi je i direktna profitabilnost proizvoda. Finalna struktura distributivnih kanala kao i broj učesnika rezultat su međusobne procesne performansi učesnika. Ukoliko se stvore preduslovi i pokažu interesovanja obe strane najčešće dolazi do formiranja distributivnog kanala, u čemu interes vide obe strane – kako proizvođači tako i posrednici.

VI - O distribuciji

U poređenju sa ostalim elementima marketing miksa¹¹⁴ (proizvod, cena i promocija) **oblast distribucije**, koja ulazi u domen strateških instrumenata marketinga¹¹⁵, bila je zapostavljena. Ipak, savremena tržišna zbivanja ukazala su na neophodnost detaljnijeg bavljenja ovim strateškim instrumentom.

Na porast interesovanja za distribuciju, uticali su sledeći faktori:

1. Teškoća sticanja *komparativne (kompetitivne) prednosti* u savremenim uslovima poslovanja,
2. *Rastuća uloga* i značaj članova kanala koji se bave distribucijom, pre svih *malo-prodavaca*,
3. Potreba za redukcijom *troškova distribucije*,
4. Potreba za *rastom*, i
5. *Rastući značaj tehnologije*.

Sa aspekta nacionalnih ekonomija, u pogledu načina ostvarivanja **konkurentne prednosti**, u modernim – globalnim ekonomijama prisutna je *nova paradigma produktivnosti* koja predstavlja radikalan pomak u odnosu na ranije koncepcije izvora bogatstva. Sada firme u svakoj grani industrije mogu postati produktivne putem primene savremenih strategija i ulaganja u modernu tehnologiju. Prema novoj paradigmi produktivnosti, nema dobrih i loših grana industrije, već je važnije pitanje mogu li preduzeća da primene najbolje metode, okupe najbolju stručnost i upotrebe najbolje tehnike u onome što rade i da pri tom postiču veću produktivnost.

Ranije je bila opšte prihvaćena činjenica da prosperitet nacije zavisi od njenog bogatstva, odnosno raspoloživosti prirodnim resursima. U današnjim uslovima u kojima globalizacija uzima sve više maha, preduzeća mogu doći u posed resursa ma gde se oni nalazili i to na jeftin i efikasan način. Pored navedenog, jeftina radna snaga je uveliko dostupna, ali raspolaganje istom ne čini apriori prednost.

Usled svega prethodno navedenog, *komparativna prednost* shvaćena kao uslov bogaćenja, ustupila je mesto *konkurentnoj prednosti* koja se sastoji u produktivnijem prikupljanju resursa radi proizvodnje kapitalno intenzivnih proizvoda i usluga. Zapravo, znanje, ulaganja, pronalazak i inovacije predstavljaju ključne poluge za rast produktivnosti u preduzećima čime se jača konkurentnost nacionalne ekonomije.

114 Definicija marketing miksa: „Kombinacija instrumenata koji čine ponudu preduzeća. Ona se mora zasni-vati na potrebama i zahtevima ciljnih tržišta. Instrumenti marketing miksa su strateški elementi pomoću kojih preduzeće / organizacija ostvaruje svoje ciljeve poslovanja. Najprihvaćeniji je koncept marketing miksa koji počiva na sledeća četiri elementa: proizvod, cena, distribucija i promocija...“, Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001. str.359

115 Definicija marketinga:” Proces, odnosno serija akcija koje za cilj imaju kreiranje razmene kako bi se ostvarili individualni i organizacioni ciljevi. Može se posmatrati kao društveni i kao upravljački proces. Podrazumeva planski i dugoročni pristup u čijem je fokusu potrošač i njegov sistem potreba. Omogućuje povezivanje preduzeća/organizacije sa sredinom”, Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001. str.358

6.1. Upravljanje distribucijom u cilju povećanja konkurentnosti

Sa aspekta preduzeća, teškoća sticanja **komparativne / kompetitivne prednosti** ogle-
da se u činjenici da ista ne može biti predmet pukog kopiranja, posebno kad se imaju u
vidu potreba implementiranja i sprovođenja kroz strategiju proizvoda, cena i promocije.

Kada je *proizvod* u pitanju, fantastičan razvoj i transfer tehnologije, zajedno sa glo-
balnom konkurencijom doveli su do toga da veći broj kapitalno intenzivnih proizvođača
postigne gotovo identičan nivo kvaliteta svojih proizvoda, dizajna i upotrebnih vredno-
sti. U takvoj konstelaciji odnosa, proizvođači automobila, kompjutera, elektronskih apa-
rata, kozmetike, itd., teško da mogu da se oslone samo na dobre strane svojih proizvoda
i da po tom osnovu steknu određenu konkurentsku prednost.

Sticanje konkurentne prednosti putem politike *cena*, u današnjim uslovima poslo-
vanja predstavlja još teži zadatak u odnosu na postizanje datog cilja putem proizvoda.
Pogodnost koja se ukazala kompanijama, a koja se ogleda u mogućnosti transfera ce-
lokupne proizvodnje put zemalja u kojima je radna snaga relativno jeftina, omogućava
veoma fleksibilnu politiku cena i gotovo automatski isključuje mogućnost konkurisanja.

Treća oblast marketing miksa – *promocija* doživela je poslednjih godina, kako se čini, svoj
vrhunac. Reklamne poruke gotovo da su u svakom trenutku prisutne u svesti kupaca, što sa
svoje strane stvara određenu konfuziju. U takvim uslovima, veoma je teško postići distingti-
vnu prednost i steći naklonost kupaca, znajući da je tehnologija obrade i prezentacije propa-
gandnog materijala uglavnom standardizovana i dovedena do visokog tehnološkog nivoa.

Iz prethodno navedenih razmatranja može se zaključiti da su u ovoj fazi razvoja **poten-
cijali pomenuta tri instrumenta marketing miksa (proizvod, cena, promocija) dovede-
ni do nivoa saturacije, te se pažnja sve više poklanja četvrtom članu marketing miksa
ili mestu, tj. distribuciji koja u sebi sadrži veliki potencijal i prednost u odnosu na pret-
hodno pomenute**. Osnovna konkurentna prednost kanala marketinga predstavlja objek-
tivna ne mogućnost kopiranja u kraćem vremenskom periodu. Za to postoje tri razloga:

- Strategija marketing kanala je **dugoročna**,
- Strategija marketing kanala obično zahteva i određenu **strukturu**, i
- Strategija marketing kanala je bazirana na **međuljudskim odnosima i saradnji**.

Za osmišljavanje i konstituisanje, kao i za održavanje superiornog načina isporuke
putem kojeg će se proizvodi i usluge učiniti dostupni kupcima, potreban je **relativno
dug vremenski rok**, posebno kada se ima u vidu planiranje i implementacija. Neka
kao ilustracija prethodno navedene tvrdnje posluži primer kompanije General Motors,
odnosno jednog njenog dela pod nazivom Saturn koji se bavi prodajom automobila.
Kada je pomenuta kompanija htela da razvije mrežu dilera¹¹⁶ i zajedno sa njom

116 Definicija dilera: "Trgovinski tim posrednika u kanalima međunarodnog marketinga, koji imaju dugo-
ročni i ekskluzivni odnos sa proizvođačem kao i distributeri, s tim što oni predstavljaju i završnu kariku
distributivnog kanala, vršeći i funkciju maloprodavca na određenoj teritoriji ili celom tržištu strane ze-
mlje. Diler na stranom tržištu vrši i funkciju veleprodajnog trgovinskog zastupnika, ali organizuje kako
prodaju tako i servis proizvoda svog principala. Mnogi proizvođači automobila koriste dilere kao svoje
posrednike i distributere. Oni se često javljaju i u industrijskom marketingu." Grupa autora, Ekonomski
rečnik, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001., str. 96.

implementira novi način kupovine kola, koji isključuje cenkanje i pritisak prodavaca na kupce u cilju donošenja njihovih odluka, trebalo im je nekoliko godina da uspešno sprovedu i implementiraju novu strategiju kanala prodaje. Isti takav put predstoji i svim potencijalnim konkurentima koji bi želeli da uvedu prethodno pomenute izmene i kopiraju General Motors. Ovakav marketinški napor daleko je veći od onog koji je potreban u cilju projektovanja i proizvodnje novog modela automobila (imajući u vidu prisutan transfer tehnologije i strategiju proizvoda), omogućavanja kupcima rabata (strategija cena) ili smišljanja adekvatne propagande i promocije (strategija promocije).

Po svojoj prirodi **strategija saradnje** zahteva adekvatnu **strukturu** sačinjenu od organizacija i ljudi koji je čine i kroz koje će se u krajnjoj liniji implementirati.¹¹⁷ Uzimajući ponovo za primer Saturn (deo General Motorsa) to bi u konkretnom slučaju značilo da se organizacija sastoji od nezavisnih dilera koji treba da budu obučeni, selektirani i podržani od strane svog principala (General Motors-a) pre nego što bi prva mušterija mogla da oseti korist novog pristupa distribucije automobila. Strategija kanala Saturna svodi se na to da natera konkurente da dugo razmišljaju da li da pokušaju da kopiraju tako nešto.

Strategija kanala marketinga bazirana je na **međuljudskim odnosima i saradnji** i teško da se može uporediti sa bilo kojim proizvodom ili rezultatom rada visoke tehnologije. Na protiv, marketing kanali predstavljaju živi organizam ili sistem jedinki koje utiču jedna na druge i koje se nalaze u stalnoj interakciji.¹¹⁸ Konačni uspeh strategije tržišnih struktura zavisi od toga koliko su uspešno ljudi u organizacijama koje se nalaze u sastavu marketing kanala povezani i koliko uspešno obavljaju svoje poslovne aktivnosti. Pokušavajući da izbegnu dugotrajno i intenzivno uspostavljanje dobrih odnosa sa svojim dilerima, „saturnovi“ konkurenti su se opredelili da mu konkurišu putem proizvoda, cena i promocije. U očima potrošača, Saturn je pomoću svojih dilera, ostao posebna vrsta kompanije. U krajnjem ishodu ovu pozitivnu distingtivnu prednost, kupci su znali da nagrade, naravno, na uštrb konkurenata.

U poslednjih 20-tak godina **značaj i uloga pojedinih tržišnih institucija** (proizvođača, posrednika, agenata) koji se bave prometom, pre svega maloprodavaca, raste na uštrb proizvođača. Veliki maloprodavci, tzv. „category killers“, kao što su Wal-Mart, Home Depot, Office Max, Toys R US, CompUS, Sports Authority i brojni drugi postali su dominantni igrači. Ovi trgovci pokrivaju široke grupe proizvoda i faktički kontrolišu pristup tržištu. Oni se ponašaju kao agent kupaca a ne kao agent proizvođača¹¹⁹. Većina trgovaca takvog formata posluje sa niskim maržama i niskim formatima cena i nameću proizvođačima standarde kvaliteta proizvoda, uslove plaćanja, dostave (Wal-Mart se snabdeva isključivo nedeljom!), i drugih pogodnosti za kupce (povraćaj novca ukoliko roba ne odgovara i to bez dodatnih obrazloženja, itd.).

117 Robert A. Robicheaux and James E. Coleman, „*The Structure of Marketing Channel Relationships*“, Journal of Academy of Marketing Science (Winter 1994), str. 38-54.

118 Barton A. Weitz and Sandy D. Jap, „*Relationship marketing and Distribution Channels*“, Journal of Academy of Marketing Science (Fall 1995), str. 305-320.

119 Definicija agenta: „Agent posrednik, agent proizvođača – funkcionalni posrednik koji ne preuzima vlasništvo nad proizvodima i koji se zadovoljava provizijom za pomoć u pregovorima između prodavca i kupca. Obično je specijalizovan za određenu vrstu posla. Postoje agenti proizvođača i prodavca. Agenti proizvođača su nezavisni posrednici i obično nude potrošačima punu liniju proizvoda, na osnovu ugovora sa proizvođačima.“ Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001, str. 6

Uzimajući u obzir prethodno navedeno, potreba proizvođača da konstituišu sopstveni distributivni kanal u kome će imati bolju poziciju u odnosu na maloprodajne gigante, veća je nego ikad.¹²⁰

Potreba za redukcijom distributivnih troškova proizilazi iz činjenice koja ukazuje na to da distributivni troškovi učestvuju u velikom procentualnom delu u prodajnoj ceni proizvoda. U nekim slučajevima, učešće distributivnih troškova veće je od troškova proizvodnje ili troškova materijala.

	automobili	softwer	gorivo	fax mašine	hrana u pakovanju
troškovi distribucije	15%	25%	28%	30%	41%
troškovi proizvodnje	40%	65%	19%	30%	33%
troškovi materijala	45%	10%	53%	40%	26%

Slika 5. Upporedna analiza procentualnog učešća distributivnih troškova, troškova materijala i troškova proizvodnje u prodajnoj ceni proizvoda.¹²¹

Kompanije su u proteklih deset godina uložile mnogo napora kako bi snizile proizvodne troškove i učinile efikasnim svoje poslovanje. Redukcija troškova inicirala je i procese restrukturiranja, reinženjeringa i reorganizacija. Danas se isti takav napor ulaže u rastuće troškove marketing kanala koje firme koriste da bi došle do svojih kupaca. Ali u cilju redukcije distributivnih troškova uz isto ili veće snabdevanje korisnika potrebnim proizvodima, kompanije će morati da obrate više pažnje na strukturu marketing kanala nego što su to činile u prošlosti.

Tokom 90-tih godina prošlog veka javila se potreba američkih korporacija za povećanjem efektivnosti u borbi na globalnom tržištu. Većim delom naponi su rodili uspehom, produktivnost američke industrije je porasla, a kompanije su došle u poziciju lidera u mnogim industrijskim granama. Prethodno navedeno kompanije su postigle restrukturiranjem¹²², reinženjeringom¹²³, „downsizing“-om¹²⁴.

120 Cristopher M. Mc.Dermott and Gina C. O'Connor, „Managing in the Age of Mass Merchant“, Business Horizon (November-December 1995), str. 64-70.

121 Christina B. Buklin, Steven D Defalco, John R. DeVincentis, and John P. Levis III “Are You Tough Enough to Manage Your Channels?”, The McKinsey Quarterly 1996, str. 106

122 Definicija restrukturisanja: (engl. Restructuring) skup mera (organizacionih, proizvodnih, tehnoloških, upravljačkih, marketinških, kadrovskih itd.) čijom primenom se vrše promene u poslovanju preduzeća radi povećanja efikasnosti i konkurentnosti na domaćem i stranom (globalnom) tržištu, – Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001., str. 598

123 Definicija reinženjeringa: (engl. Reengineering) radikalno redizajniranje poslovnih procesa, korišćenjem novih tehnologija i motivisanjem članova organizacije. Smisao reinženjeringa je u smanjenju gubitka i jačanju efikasnosti dizajniranih procesa, boljem komuniciranju, informisanju i korišćenju timskog rada. – Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet, 2001., str. 592

124 Definicija downsizing-a: (engl. Downsizing) smanjivanje preduzeća kroz smanjivanje broja zaposlenih i broja poslova. Intenzivan talas daunsajzinga velikog broja organizacija i industrija vezuje se za početak 1990-tih godina. – Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001., str. 76

Međutim kako je vreme prolazilo, mnoge kompanije su uvidele da je došao kraj pozitivnih efekata gore pomenutih metoda povećanja efikasnosti poslovanja usled iscrpljivanja mogućnosti primenjivanih metoda. U toj fazi bio je potreban brz rast pre svega dobiti, mada se pokazalo da rast nije tako jednostavan kako se činilo. Američka ekonomija rasla je između 2 i 2,5% godišnje. Otvorilo se pitanje: kako kompanija koja prodaje proizvode koji se nalaze u fazi zrelosti¹²⁵ na zreлом tržištu u sporo rastućoj ekonomiji može da ostvari brz rast? Očigledno rešenje problema leži u tome da se nađu načini preuzimanja tržišnog učešća od konkurenata. Prethodno navedeno omogućeno je fokusiranošću distributera i dilera na pojedinačni proizvod kompanije. Uspostavlja se sledeća veza: deo asortimana nekog člana kanala = udeo tržišta = rast.

Tehnologija ima primaran uticaj na sve oblasti biznisa, uključujući i distribuciju roba i usluga. Ipak od svih oblasti tehnologije, izdvaja se „Internet kasnih 90-tih godina“ koji spaja ceo svet u jednu gigantsku informacionu mrežu. Na taj način, virtuelnim putem, proizvođač može biti povezan sa milionima kupaca koji vrlo brzo mogu doći u posed željene robe, samo sa nekoliko jednostavnih komandi sprovedenih na tastaturi kompjutera.¹²⁶

125 Koncept životnog ciklusa proizvoda poredi dešavanja sa proizvodom na tržištu sa živim organizmom i fazama kroz koje prolazi, od nastajanja pa do smrti. Razlikujemo faze: uvođenje na tržište, rast prodaje, zrelost ili saturacija, opadanje prodaje i konačno eliminacija iz proizvodnog programa. Prim. V.M.

126 Peter Burrows, „Let Your Finger Do the Walking“, Business Week (November 4, 1996), str. 154-159

VII - O prodaji

Prodaja kao najteža faza poslovanja tržišno orijentisanih kompanija koja **omogućava tržišnu verifikaciju postignutih poslovnih rezultata kompanije kao celine**, danas više nego ikad, dobija na važnosti i značaju. Nezavisno od aspekta sa koga se sagledava, prodaja, kao poslednja veza kompanije sa ciljanim tržištem i kao kritični faktor profitabilnosti poslovanja preduzeća, **ključni je faktor u ostvarenju tržišne pozicije** i to pre svega na osnovu novih funkcija koje preuzima. U odnosu na nasleđenu paradigmu efikasnog i profesionalnog obavljanja kupoprodajnih transakcija, funkcija prodaje danas sve više je usmerena na **pospešivanje tražnje**. U cilju realizacije prethodno navedenog, prodaja integriše napore u okviru cele kompanije u cilju što potpunije satisfakcije potrošača. Neophodan proaktivan pristup dinamičkim preferencijama potrošača koje su podložne promenama uslovljava prodaju i menadžment prodaje na funkcionisanje u uslovima stalnih promena u internom i eksternom okruženju.

Učesnici u razmeni obavljaju funkciju premeštanja robe od proizvođača do potrošača. U tom cilju, njihov osnovni zadatak svodi se na premošćavanje «gepa» koji postoji u vidu vremena, mesta i vlasništva nad robama i uslugama i snabdevanja potrošača kao krajnjih korisnika navedenih dobara.

U vezi sa gore navedenim, učesnici u razmeni obavljaju niz marketing aktivnosti koje će, svaka ponaosob i po određenoj hronologiji, biti tema daljih razmatranja. U nastavku, detaljno ćemo obraditi vrste i tokove marketing aktivnosti koje se realizuju kao i funkcije učesnika razmene.

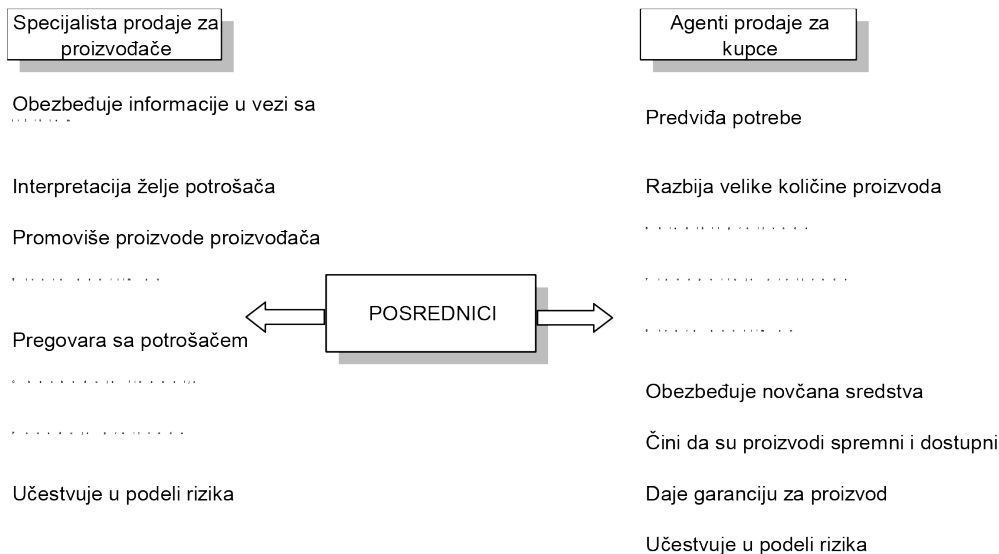
Sve **marketing aktivnosti/funkcije vezane za razmenu** imaju tri zajedničke karakteristike:

1. *Bolje se obavljaju pomoću specijalizovanih posrednika,*
2. *Mogu se pomerati među članovima kanala, i*
3. *Koriste ograničene izvore.*

Treba imati u vidu da se marketing aktivnosti jednostavno **moraju** realizovati, te se postavlja pitanje samo odabira konkretnog učesnika u kanalu koji će u određenom slučaju obaviti funkciju izvršioca.

U slučaju da se neke marketing aktivnosti prepuste posrednicima koji su specijalizovani za obavljanje istih, proizvođačke cene se usled smanjenog obima posla reduciraju, ali tada posrednici dodaju svoje troškove za uloženi napor. Uzimajući u obzir specijalizaciju posrednika i mogućnost obavljanja specifičnih poslova za više članova kanala, što otvara mogućnost za prisvajanje pozitivnih efekata ekonomije obima, moguće je očekivati da cena za finalnog potrošača bude niža jer su troškovi proizvođača koji obavlja određene marketing aktivnosti uglavnom veći od troškova specijalizovanih posrednika.

Posrednici služe kao agenti prodaje za svoje potrošače ali i kao specijalisti prodaje svojim proizvođačima.¹²⁷ Subjekti koji se bave posredovanjem obezbeđuju finansijske usluge proizvođačima i potrošačima, usluge pri skladištenju, mogućnost razbijanja velikih porudžbina na manje u cilju dalje prodaje, poznavanje tržišta i ostale pogodnosti.



Slika 6. Tipične aktivnosti posrednika¹²⁸

Aktivnosti kanala marketinga mogu se predstaviti po sledećoj hronologiji¹²⁹:

- Fizičko posedovanje,
- Vlasništvo,
- Pregovaranje,
- Finansiranje,
- Preuzimanje rizika,
- Naručivanje (nabavka) i
- Plaćanje.

Aktivnosti vezane za fizičko posedovanje robe obavljaju svi učesnici, izuzev specijalizovanih subjekata koji se bave prevozom robe, pri čemu ova aktivnost podrazumeva mogućnost skladištenja robe.

127 Stanton W., Etzel M., Walker B., Fundamentals of marketing, Mc Graw – Hill Series in Marketing New York, Mc Graw-hill Inc, 1994, str.363.

128 Stanton W., Etzel M., Walker B., Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill Series in Marketing New York, McGraw-Hill Inc, 1994, str. 363.

129 Berman B., Marketing Channels, John Wiley&Sons, 1996, str. 6.

Vlasništvo nad robom na zalihama preuzimaju svi učesnici osim agenata i brokera, dok promociione aktivnosti obavljaju oni koji su odgovorni za kontaktiranje sa potrošačima. Kontakti sa potrošačima mogu imati masovni karakter ukoliko se radi o ekonomskoj propagandi, publicitetu i prodajnoj promociji ili mogu biti pojedinačne što je imanentno ličnoj prodaji.

Aktivnosti vezane za pregovaranje obavljaju svi članovi kanala. Temu pregovora predstavljaju uslovi prodaje, rokovi isporuke i konkretne funkcije koje treba realizovati.

Aktivnosti finansiranja vezane su za uslove kreditiranja i rokove plaćanja dok se preuzimanje rizika svodi na zastarevanje proizvoda, opasnosti od požara i poplave, sezonski uticaj, ekonomsku krizu, povećanje konkurencije, smanjenje tražnje, loše prihvatanje proizvoda i u krajnjoj liniji njegovo povlačenje sa tržišta.

Aktivnosti vezane za naručivanje (nabavku) robe obavljaju se periodično. Neke porudžbine bazirane su na direktnim zahtevima kupaca, druge na željama članova kanala u cilju formiranja zaliha zarad zadovoljenja anticipirane tražnje ili smanjenja troškova zahvaljujući anticipiranom povećanju cena.

Na kraju, ali ne od najmanjeg značaja, aktivnosti vezane za plaćanje realizuju se prilikom kupovine roba i usluga od strane kupca.

Gore navedene aktivnosti nose predznak *obaveznosti* i moraju se obavljati, dok je pitanje konkretnih izvršilaca otvoreno i zavisi od relativne efektivnosti i efikasnosti pojedinih učesnika. Prilikom donošenja krajnje odluke neophodno je izvršiti **analizu efikasnosti** kojom se procenjuju alternativni kanali u smislu njihove sposobnosti da obavljaju izvesnu funkciju uz minimalan trošak i napor, kao i **analizu efektivnosti** u cilju razmatranja strateške pogodnosti kanala sa celokupnom marketinškom strategijom članova kanala.

Posmatrajući distribuciju sa perspektive integrisanih tokova aktivnosti/funkcija potrebnih za realizaciju prenosa vlasništva u cilju stvaranja koordiniranog i integrisanog funkcionalnog toka koji povezuje stvaranje proizvoda i njegovu finalnu potrošnju, do izražaja dolaze tokovi koji integrišu učesnike u zajednički sistem distribucije.

Po svom značaju izdvajaju se sledeći tokovi¹³⁰:

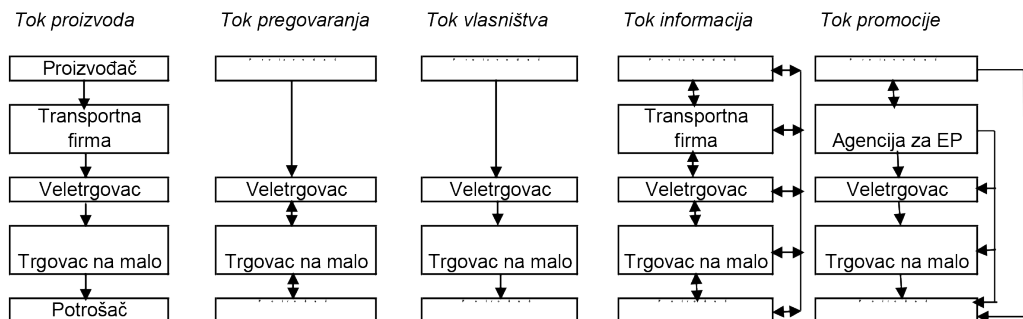
- Tok proizvoda,
- Tok pregovaranja,
- Tok vlasništva,
- Tok informacija, i
- Tok promocije.

Pored navedenih, postoje i drugi tokovi, i to:

- Tok finansiranja,
- Tok plaćanja, i
- Drugi tokovi.

130 Milenović S., Kanali Marketinga, Univerzitet Braća Karić, Fakultet za trgovinu i bankardtvo, Beograd, 2001. str. 23.

Tok proizvoda pokazuje aktuelno fizičko premeštanje robe od proizvođača do potrošača putem posrednika koji preuzimaju proizvod u fizički posed. Na ovoj instanci, važnu ulogu igraju transportne firme koje olakšavaju fizički premeštaj robe između pojedinih članova kanala. Tok pregovaranja reprezentuje uzajamno dejstvo nabavne i prodajne funkcije povezane sa transferom vlasništva nad robom. Tok vlasništva pokazuje kretanje vlasništva nad proizvodima dok se isti fizički premeštaju od proizvođača do finalnih potrošača. Tok informacija, koji uključuje sve učesnike i posrednike, pokazuje dvosmerno kretanje informacija na relaciji između proizvođača i finalnih potrošača. Tok promocije obuhvata emitovanje i percepciju sugestivnih informacija u obliku ekonomske propagande, lične prodaje, promocione prodaje i publiciteta. U ovom segmentu se pojavljuju specijalizovani posrednici i to pre svih agencije za ekonomsku propagandu.



Slika 7. Tokovi aktivnosti

Prethodno navedena analiza tokova upućuje nas na zaključak da upravljanje razmenom obuhvata mnogo šire područje od upravljanja fizičkim tokovima proizvoda. **Osim fizičke distribucije roba, kanali marketinga obuhvataju i tok pregovaranja, vlasništva, informacija i promocije koji svi zajedno i svaki pojedinačno moraju biti efektivni i koordinirani u cilju ostvarivanja distribucionih ciljeva firme.**

Menadžeri prodaje moraju razmišljati o pojavljivanju novih formi distribucije, pojavi novih i nestajanju postojećih tipova posrednika, kao i pojavi novih konkurenata u sistemu distribucije. Prethodno navedeno upućuje na konstantno prilagođavanje učesnika razmene trenutnoj situaciji i angažovanje na anticipiranju mogućih promena.

Teoretski, distributivni kanali obuhvataju proizvođače, trgovinu na veliko i malo, potrošače i specijalizovane posrednike, ali se u praksi često javlja slučaj da konkretni kanali ne uključuju neki od pomenutih subjekata. U nekim slučajevima, proizvođač može direktno isporučiti proizvod potrošaču ili plasirati isti putem jednog ili više posrednika.

Apsorpcijom nekih funkcija koje obavljaju članovi kanala marketinga od strane drugih učesnika, ne mogu se kvantitativno i kvalitativno smanjiti aktivnosti koje treba obaviti, već će njihova realizacija biti delegirana ostalim učesnicima u lancu. Konkretno, ukoliko proizvođač želi da zaobiđe trgovinu na veliko, kao posrednika, funkcije trgovine na veliko neće time biti isključene, već će njihovu realizaciju preuzeti ili proizvođač ili maloprodavac.

Sasvim je moguća integracija funkcija i u obrnutom smeru. Po svemu sudeći, funkcije koje će posrednici izvršavati, moraju biti predmet primarnog razmatranja prilikom kreiranja strategije distribucije.

Ovom prilikom pažnju ćemo usmeriti ka sledećim **funkcijama**, i to:

1. Usklađivanje potreba proizvođača i potrošača,
2. Unapređenje efikasnosti distribucije,
3. Unapređenje dostupnosti proizvoda potrošačima,
4. Pružanje specijalnih usluga potrošačima,
5. Kreiranje asortimana,
6. Transportovanje i skladištenje,
7. Razmena prava svojine i razmena informacija,
8. Pružanje kreditnih usluga, i
9. Preuzimanje rizika.

Gore navedene, osnovne funkcije mogu izvršavati različiti članovi kanala marketinga tj. mogu biti realocirane (mogu ih izvršavati različiti članovi) ali ne mogu biti zaobiđene ili ukinute.

VIII - O korporacijama

U prethodnim poglavljima detaljno su opisani učesnici u razmeni u zavisnosti od njihove prirode i značaja, mesta u kanalima marketinga koje zauzimaju i načinu kako se procenjuje uspešnost njihovog rada u cilju selekcije pri odabiru potencijalnih partnera. Međutim, treba imati u vidu da su privredni subjekti na svim nivoima kanala marketinga, bez obzira koju društvenu tj. privrednu ulogu obavljaju (proizvodnja, promet i sl.) podložni direktnom uticaju prethodno opisanih globalnih trendova i jake konkurencije što je dovelo do intenzivnog ukрупnjavanja kapitala, preuzimanja drugih kompanija od strane najjačih subjekata, disperzije vlasništva što je, uzevši u obzir sve prethodno navedeno, dovelo do njihovog profilisanja u formi kompanija. Cilj ovog poglavlja, pre nego što nastavimo sa prezentacijom načina upravljanja kompanijama koji je sadržan u drugom delu knjige, je da definiše pojam **korporacija** i ukaže na specifičan aspekt bezbednosti upravljanja bez koga nije moguće u potpunosti razumeti način njihovog delovanja.

Segment bezbednosti trenutno predstavlja, još uvek novu i ne do kraja istraženu i metodološki zaokruženu oblast. Imajući u vidu značaj bezbednosti za očuvanje *konkurent-ske prednosti* i zaštitu kako *materijalne* tako i *nematerijalne imovine preduzeća* (patenti, brendovi, recepture, procesi, doftveri), sasvim je opravdana težnja tržišnih lidera da optimiziraju ovaj segment i da ga uvrste u prioritete u pogledu rukovođenja. Time upravljanje bezbednošću postaje novi i integralni segment menadžmenta modernih korporacija koji sagledavajući celokupne procese u okviru određene kompanije definiše procedure i kreira konzistentan sistem zaštite u cilju očuvanja i unapređenja interesa kako privrednog subjekta tako i vlasnika kapitala istog.

U nastavku, upoznaćemo se detaljnije sa pojmom korporacija i segmentom upravljanja bezbednosti istih u cilju očuvanja njihovih poslovnih performansi.

8.1. Definisane pojmove korporacija i korporativna bezbednost

Sa pravnog aspekta **korporacija** je sinonim za kompaniju ili pravno lice ili grupu ljudi koja je ovlašćena da deluje kao pojedinac sa osnovnim ciljem da se sjedine i grupišu poslovni interesi. Korporacija, shvaćena kao pravno lice ima pravo da poseduje imovinu, da se zadužuje, tuži ili bude tužena. Korporacije su moderne kompanije sa uglavnom razuđenim vlasništvom, pri čemu kapital može biti u vlasništvu velikog broja pojedinaca, kompanija ili fondova. Korporacije, danas, predstavljaju najčešći oblik poslovnog udruživanja usled brojnih pogodnosti navedenog načina organizovanja, pre svega imajući u vidu mogućnost prikupljanja dodatnog kapitala (bilo kroz dodatnu emisiju akcija ili na drugi način), angažovanja profesionalnog menadžmenta, kreiranja vlasničkog portfolija od strane većeg broja renomiranih i tržišno dokazanih privrednih subjekata itd.¹³¹

Problem upravljanja preduzećem koje ima izrazitu disperziju vlasništva rešava se **korporativnim upravljanjem**. Navedeni proces rešava problem kolektivnog odlučivanja u slučaju postojanja velikog broja vlasnika kapitala i rešava sukobe koji mogu nastati između različitih intersnih grupa. U zavisnosti od konkretne pravne forme, organi upravljanja donose odluke koje su u interesu preduzeća i time stavljaju pojedinačne interese imaoaca kapitala u drugi plan, u poređenju sa interesima kompanije.

Vlasnici kapitala korporacija, potencijalno mogu imati oprečna mišljenja o strategija-ma razvoja, konkretnim poslovnim potezima i aktivnostima koje korporacije vrše, ali se svi slažu u jednom, a to je da je očuvanje materijalne i nematerijalne imovine kompanije u interesu svih i samim tim u vrhu prioriteta upravljanja modernim korporacijama. S tim u vezi, **korporativna bezbednost** predstavlja uspostavljanje sistema koji treba da omogućiti bezbednost rada privrednih subjekata i označava planske aktivnosti koje se sprovedu u cilju zaštite lica, imovine i celokupnog poslovanja. **Korporativna bezbednost predstavlja skup poslova kojima se od strane institucija, društva (države), obezbeđuju lica, imovina i poslovanje korporacija.**¹³²

Pojam korporativne bezbednosti nema samo „interni karakter“ tj. ne odnosi se samo na kompanije tj. korporacije i bezbednost njihovog sistema poslovanja, već podrazumeva i širu društvenu i nacionalnu konotaciju i kao takav predstavlja segment ukupne nacionalne ekonomske bezbednosti. Prethodno navedeno sasvim je prihvatljivo ukoliko se uzme u obzir činjenica da su kreatori najvažnijih ekonomskih agregata (GDP, GNP) u nacionalnim ekonomijama upravo mala, srednja i velika preduzeća tj. **korporativni sektor**, te se ugrožavanje interesa istih ili opadanjem njihovih poslovnih performansi direktno urušava snaga nacionalne ekonomije.

Uže sagledavanje pojma korporativne bezbednosti upućuje na funkcionisanje same korporacije i njene upravljačke funkcije koja ima za cilj da obezbedi sigurnost poslovanja u smislu zaštite imovine lica i procesa. Ona predstavlja zbiru svih poslovnih aktivnosti usmerenih na predupređivanje i otklanjanje posledica ugrožavanja koje na bilo koji način dovode u pitanje normalno funkcionisanje preduzeća. Time korporativna bezbednost postaje integralni deo poslovne funkcije upravljanja korporacijom pa samim tim i integralni deo organizacije rada i radnog procesa unutar same kompanije.¹³³

Do povećanja interesovanja za korporativnu bezbednost došlo je usled uticaja brojnih globalnih i strukturnih faktora, posebno u 90-tim godinama 20-tog veka. Terorizam, sofisticiraniji oblici privrednog kriminala, verski i etnički sukobi, pandemije i epidemije širih razmera, dezintegracija nekada jedinstvenih država (npr. SSSR), vlašićka transformacija u vidu privatizacije društvenog sektora, samo su neki od faktora koji su uticali na promenu ambijenta poslovanja. Sa promenom samih pretnji menjaju se i bezbedonosni mehanizmi. U takvim uslovima neophodnost proširivanja fokusa bezbednosti sa nacionalne dimenzije prenosi se i na pojedince, određene grupe ali i na ekonomsku bezbednost, socijalnu, ekološku, kulturnu i uopšte društvenu sferu u kojoj korporacije zauzimaju značajno mesto.

132 Talijan M., i dr., Osnove za inoviranje korporativne bezbednosti, u Zborniku radova: Razvoj sistema bezbednosti i zaštita korporacija, Banja Luka, 2010., str.14.

133 Komarčev M., Pejanović Lj., Živanović C., Korporativna bezbednost, 2010.

U navedenim uslovima koji generišu krupne i korenite promene uslova poslovanja **osnovni cilj korporativne bezbednosti** je da se minimiziraju pretnje i maksimiziraju mogućnosti na planu bezbednosti uz očuvanje strukturnog identiteta i sposobnosti za stvaranje prosperiteta i interesa svakog ekonomskog subjekta – kompanije u kontekstu različitih spoljnih i unutrašnjih pretnji i rizika sa kojima se suočava u međunarodnom ekonomskom sistemu.¹³⁴

Ostvarenje bezbednosti poslovnog uspeha kompanije podrazumeva:

1. eliminaciju svih rizika i ugrožavanja koje mogu uticati na poslovne aktivnosti i ostvarivanje poslovnog uspeha;
2. svođenje ugrožavajućih faktora na najmanju moguću meru;
3. poslovno funkcionisanje u uslovima kriza bilo koje vrste i obuhvata;
4. saniranje posledica kriza ili vanrednih događaja i normalizacija poslovnih procesa.¹³⁵

Najčešće, poslovi upravljanja bezbednošću realizuju se u okviru organizacione strukture formiranjem zasebne organizacijske jedinice, npr., sektor za bezbednost ili službe koja je prevashodno nadležna i odgovorna za ostvarivanje sistema bezbednosti i zaštite unutar kompanije. Prilikom definisanja delokruga rada unutrašnjih organizacionih jedinica menadžment korporacije mora napraviti potreban balans u smislu obezbeđenja neophodne fleksibilnosti u cilju očuvanja konkurentnosti, profitabilnosti i stabilnosti, dok istovremeno, mora onemogućiti, sprečiti ili eliminisati brojne opasnosti, pretnje i moguće rizike definisanjem brojnih mehanizama zaštite sa unapred razrađenim bezbednosno zaštitnim procedurama.

Imajući prethodno navedeno u vidu, cilj mehanizama korporativne bezbednosti je najmanje dvostruk:

1. Zaštita sopstvenih interesa korporacije i unapređenja lične pozicije u domaćem i međunarodnom konkurentnom privrednom okruženju,
2. Kao i omogućavanje društvu i državi da zadovolji osnovne potrebe.¹³⁶

134 Alan C., Savremene sigurnosne studije, Politička kultura i Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, 2010., Posebno XII poglavlje, Ekonomska sigurnost.

135 Ivandić Vidović D., i drugi, Korporativna sigurnost, Udruga hrvatskih menadžera sigurnosti, Zagreb 2011.

136 Mijalković S. i Bošković G., Ugrožavanje korporativne bezbednosti i posledice po nacionalnu bezbednost, u Zborniku radova: „Korporativna bezbednost - rizici, pretnje i mere zaštite“, Fakultet za bezbednost i zaštitu, Banja Luka, 2010., str. 192.

8.2. Pretnje, rizici i izazovi

U nastavku, nakon spoznaje pojma, značaja i cilja korporativne bezbednosti, na ovom mestu upoznaćemo se sa osnovnim pretnjama i rizicima za koje menadžment preduzeća mora naći adekvatno rešenje. Kako pretnje i rizici nisu homogeni već se razlikuju po intenzitetu uticaja, periodu nastanka i svojoj dalekosežnosti, u želji da ih sistematizujemo, korišćićemo se kriterijumom *izvora i nosioca ugrožavanja* po kome se pretnje mogu razvrstati u tri osnovne kategorije:¹³⁷

1. Unutrašnji oblici ugrožavanja, gde su nosioci ili neposredni izvršioci određenih radnji ili postupaka, čiji krajnji efekat može imati negativne posledice po poslovanje preduzeća, sami zaposleni radnici unutar kompanije. Oni mogu svojim činjenjem ili nečinjenjem, odnosno planiranim i svesnim radnjama ili nesvesno usled nehata, nemara, neznanja, naneti veću ili manju štetu kompaniji, a to opet može negativno uticati na njeno ukupno poslovanje, korporativni imidž i reputaciju u poslovnom svetu, odnosno odražava se kroz smanjenje imovine i profita kompanije. U današnjim uslovima, zaposleni kroz razne oblike otuđivanja i uzurpacije imovine, neovlašćenu distribuciju poslovnih informacija, proizvoda i usluga, ugrožavaju lica, imovinu i poslovanje preduzeća.
2. Spoljni oblici ugrožavanja, se odnose na sve one pojavne oblike, radnje i postupke, koje ne moraju uvek biti inkriminisane, tj., sankcionisane zakonom, a dolaze spolja. Dakle, nosioci su spoljni akteri (izvan kompanije), a najčešće to mogu biti druga preduzeća ili kompanije, pojedinci iz sveta biznisa, razne interesne ili lobističke grupacije, a često i same države odnosno njene institucije. Brojni su primeri da kompanije ili pojedinci iz sveta biznisa ili politike, u uslovima oštre konkurencije i tržišne utakmice, putem različitih kanala i na različite načine preduzimaju određene mere i postupke protiv drugih kompanija, a sve u cilju opstanka, osiguranja konkurentnosti i povećanja profita. U ovoj grupi pretnji dominiraju pojavni oblici u vidu nelojalne konkurencije, onemogućavanja pristupa tržištu, sirovinama ili radnoj snazi.

Pored navedenih spoljnih i unutrašnjih oblika široko su prisutni i kombinovani pojavni oblici ugrožavanja koji nastaju zajedničkim nastupom i delovanjem spoljnih subjekata sa akterima unutar kompanije.

Poučena inostranim iskustvima i globalnim trendovima i domaća zakonska regulative težila je da pronađe adekvatne odgovore na bezbednosne pretnje i rizike te je prema postojećim zakonskim rešenjima, svaki poslodavac obavezan da osigura bezbedan proces rada i da u skladu sa tim sprovede mere zaštite i zdravlja na radu.¹³⁸ Primetićemo, domaća zakonska regulative donekle kasni u implementaciji bezbedonosnih procedura i standard u odnosu na razvijene zapadne ekonomije i najveći akcenat stavlja na bezbednost

137 Keserović B., Bezbedonosni menadžment u podršci poslovanja kompanija sa posebnim osvrtom na neadekvatno upravljanje ljudskim resursima, u Zborniku radova: Korporativna bezbednost- rizici, pretnje i mere zaštite, Fakultet za bezbednost i zaštitu, Banja Luka, 2010., str. 337.

138 Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, Republike Srbije (Službeni glasnik, RS. br. 72/2006.), detaljno su precizirane obaveze poslodavaca i uslovi koje moraju da preuzmu u cilju ostvarivanja bezbednosti i zaštite radnika.

zaposlenih lica i imovine dok su ostali oblici bezbednosti još uvek nedovoljno razvijeni. Tako su podzakonskom regulativom (Pravilnik o proceni rizika) detaljnije razrađene i utvrđene opasnosti koje mogu dovesti u pitanje ličnu sigurnost i zdravlje zaposlenih, a time i izazvati štetne posledice. U tom smislu, lična sigurnost i zdravlje radnika mogu biti ugroženi kroz sledeće opasnosti:¹³⁹

1. *mehaničke opasnosti* koje nastaju prilikom korišćenja sredstava i oprema za rad, pokretnih delova, unutrašnji transport, korišćenje opasnih sredstava za rad, mehaničkom udaru itd.
2. opasnosti koje se pojavljuju u vezi sa *karakteristikama radnog mesta*, kao što su: opasne površine, rad na visini ili dubini, rad u skućenom, mogućnost klizanja ili spoticanja, fizička nestabilnost radnog mesta, korišćenje neodgovarajućih metoda za rad.
3. opasnosti koje se pojavljuju *korišćenjem električne energije*, kao što su: instalacije i oprema pod naponom itd.

Osim toga, lična sigurnost zaposlenih može biti dovedena u pitanje i u slučaju pojave kriminalnih radnji (razbojništvo, nanošenje telesnih povreda, pokušaj ubistva itd.), ili krivičnim delima koja se odnose na izazivanje opšte opasnosti i dr. Radna mesta na kojima se uglavnom čuva, prikuplja i distribuira novac ili roba veće tržišne vrednosti, (a time i radnicima koji rade na tim poslovima), predstavljaju najčešće čestunapada od strane kriminalnih grupa. Da ne bi došlo do neželjenih posledica na radnim mestima takve vrste uveden je poseban režim rada koji podrazumeva fizičke komponente zaštite i tehničkog nadzora.

Međutim, pored sigurnosti koju je neophodno obezbediti zaposlenim licima i potrebe da se definišu procedure za zaštitu imovine, što je neosporno prioritet posebno u pogledu zaposlenih lica, podjednaku važnost ima i zaštita procesa i to posebno u radon intenzivnim i specifičnim delatnostima poput proizvodnje, trgovine, spoljnotrgovinskog prometa, deviznog poslovanja, u oblasti finansiranja, socijalnog osiguranja, bankarskog i blagajničkog poslovanja. Ugrožavanjem njihovih baza podataka, zloupotrebom istih, uzurpacijom softvera i sl. može se naneti nesaglediva šteta ne samo privrednim subjektima već i fizičkim licima i društvu u celini.

U svim prethodno navedenim razmatranjima koja se tiču teme korporativne bezbednosti imali smo u vidu moguće faktore koji mogu da ugroze korporacije i nanesu im štetu. Radi sticanja uvida u celinu pojma korporativne bezbednost, na ovom mestu, potrebno je da skrenemo pažnju i na veoma značajan **segment pretnji i zloupotreba čiji generatori mogu biti upravo korporacije**. S tim u vezi, možemo izdvojiti više specifičnih oblasti, i to:

1. zloupotrebe u knjigovodstvenim poslovima (lažno prikazivanje poslovnih podataka)
2. nesavesno poslovanja koje za posledicu ima zagađenje životne sredine ili uzurpaciju i trajno uništenje prirodnih resursa,
3. fiktiva i nelegalna plaćanja koja imaju za cilj finansiranje aktivnosti usmerenih protiv bezbednosti ili zakonom zabranjenih aktivnosti

139 Član 8 Pravilnika o načinu i postupku procene rizika na radnom mestu i radnoj okolini, (Službeni glasnik RS, Br. 72/2006.)

4. ugrožavanje prava radnika u smislu njihovog izrabljivanja, mobinga, neadekvatnih uslova rada,
5. produkcije proizvoda sumnjivog kvaliteta, škodljivih i po zdravlje štetnih sirovina,
6. nelojalna konkurencija, kartelisanje itd.

Razvojem informacione tehnologije proširuje se sfera delovanja u cilju ugrožavanja bezbednosti kako korporacija tako i društva u celini. Protivpravno korišćenje usluga i neovlašćeno pribavljanje informacija, kompjuterske krađe, prevare i sabotaze, neovlašćene distribucije piratizovanih autorskih dela do višemilionskih krađa i pronevera koje se vrše neovlašćenim onlajn pristupom, distribucija virusa, objavljivanje poverljivih poslovnih i ličnih podataka na Internetu i slično samo su neki od pojava oblika **cyber kriminala** koji podrazumeva i cyber špijažu i sabotazu, haking, cyber terorizam i ratovanje. Krivični zakonik Republike Srbije, ovu oblast je pravno uređuje kroz nekoliko propisa i to: Zakonom o posebnim ovlašćenjima radi zaštite prava intelektualne svojine i zaštite prava intelektualne svojine i Zakonom o organizaciji i nadležnosti državnih organa za borbu protiv visokotehnološkog kriminala. Navedeni pravni akti regulišu ovu materiju tako što propisuju konkretna krivična dela i određuju sankcije za njihove počinioc¹⁴⁰.

Pored cyber kriminala u novije vreme sve više dobija na značaju i **ekološki kriminal** u koji spadaju nelegalne emisije ili ispuštanja supstanci u vazduh, vodu ili zemljište, nelegalna trgovina životinjama i biljkama, nelegalna trgovina supstancama koje uništavaju ozonski omotač ili pak opasnim otpadom i sl.¹⁴¹

U širem kontekstu ekološki kriminalitet obuhvata "svako ono postupanje, kako činjenje, tako i nečinjenje fizičkih lica kao odgovornih subjekata prava, koje je direktno ili indirektno upereno protiv ekoloških vrednosti samim tim što iste ugrožava ili povređuje i to u toj meri da može izazvati ili izaziva štetne promene unutar ekosistema".¹⁴²

Inoviranim krivično pravnim propisima, po prvi put su krivična dela izdvoje-
na i sistematizovana u odnosu na druge oblike kriminaliteta. U formalno-prav-
nom smislu ekološka krivična dela možemo podeliti na ona krivična dela koja di-
rektno inkriminišu pojave, ugrožavanja životne sredine (vode, vazduha, zemljišta
itd.) kao što su dela zagađivanje životne sredine (član 260. Krivičnog zakonika),
pustošenje šuma (član 274.); i ekološka krivična dela u širem smislu, kojima se na
posredan način ugrožavaju vrednosti životne sredine i koja dalje možemo svrstati u
podgrup krivičnih dela protiv opšte sigurnosti ljudi i imovine, npr., oštećenje brana,
nasipa i vodoprivrednih objekata (član 282.), nepostupanje po zdravstvenim propisima
za vreme epidemija (član 248.), zagađivanje vode i životnih namirnica (član 258.),
proizvodnja i stavljanje u promet štetnih materija (član 256.)¹⁴³

140 Zakon o organizaciji i nadležnosti državnih organa za borbu protiv visokotehnološkog kriminala, Službeni list RS, br. 61/05 i Zakon o posebnim ovlašćenjima radi zaštite prava intelektualne svojine, Službeni glasnik RS broj 46/06.

141 Kostić M., Ekološki kriminal i njegovo suzbijanje, Pravni život, tematski broj Pravo i vreme, Udruženje pravnika Srbije, Beograd, 2009, str. 175.

142 Joldžić V., Ekološki kriminalitet u pravu i stvarnosti, Institut za kriminološka i sociološka pitanja, Beograd, 1995, str. 17.

143 Keković Z., Todorović Z., Ugrožavanje životne sredine u republici Srbiji – bezbednosni aspekti, Nauka – Bezbednost – Policija, Broj 3/08, Kriminalističko policijska akademija, Beograd, 2008., str. 34.

8.2.1. Upravljanje rizicima i procena ugroženosti

Upravljanje rizikom, ili risk menadžment se najčešće definiše kao prateća upravljačka funkcija čiji je cilj da sagleda sve moguće potencijalne smetnje kako bi se preduzeće osposobilo da upravlja potencijalnim opasnostima. Upravljanje rizikom je važno za širok spektar industrije, od malih preduzimača do velikih globalnih kompanija ne zavisno od njihove delatnosti. Osnovna svrha izrade i primene procene rizika, je stvaranje uslova za donošenje efikasnih i efektivnih odluka u procesu zaštite lica, imovine i poslovanja preduzeća, ali i za usvajanje strateških odluka od strane menadžmenta preduzeća. Procena rizika je integralni deo procesa upravljanja rizikom i predstavlja celovit postupak identifikovanja potencijalnih opasnosti, analize i procena rizika.¹⁴⁴ Procena treba da jasno i precizno odredi potreban nivo bezbednosti i zaštite resursa sa kojim raspolaže poslovni subjekt.

Faze u sistematskom procesu upravljanja rizikom:¹⁴⁵

1. Identifikacija potencijalnih opasnosti – Važan aspekt postupka identifikacije je sagledavanje izloženosti rizicima, odnosno potencijalnim opasnostima, a time i štetama koje su povezane sa određenim tipom rizika, kod sledećih kategorija: fizička sredstva, finansijska sredstva, ljudski resurs i odgovornost. Preduzeće ima potrebu da bliže markira ili identifikuje potencijalne opasnosti, faktore rizika, događaje, kao i njihove potencijalne posledice, sa ciljem sastavljanja sveobuhvatne liste ili kataloga opasnosti, koje mogu rezultovati negativnim posledicama. Preliminarna analiza, ili identifikacija potencijalnih opasnosti tj., rizika, na praktičnom planu, vrši se po grupama:

- › opasnosti u okviru opštih poslovnih aktivnosti
- › opasnosti po bezbednost i zdravlje na radnom mestu i u radnoj okolini
- › pravne opasnosti
- › opasnosti od nezakonitog protivpravnog delovanja interni i eksternih subjekata
- › opasnosti od požara
- › opasnosti od elementarnih nepogoda i drugih nesreća,
- › opasnosti od neusaglašenosti sa standardima.

Identifikacija rizika, znači prepoznavanje spoljašnjih i unutrašnjih faktora za poslovanje kompanije. Sa veličinom preduzeća, raste i lista potencijalnih rizika. Najveći uticaj ima delovanje tržišta i tehnološki proces. Unutrašnji faktori su odraz: strategije i organizacije preduzeća, planiranja i vođenja, sposobnosti menadžmenta i efikasnosti poslovanja. Sledeći korak predstavlja, izrada matrice rizika koja jasno pokazuje izloženost organizacije i njenih ključnih vrednosti i potencijalne efekte na organizaciju u celini, ili na pojedine zaštićene vrednosti.

144 Keković Z. i drugi, Procena rizika i zaštita lica, imovine i poslovanja, Centar za analizu rizika i upravljanje krizama, Beograd 2011, str. 105

145 Isto, str. 137.

2. Analiza rizika - u praksi, svodi se uglavnom, na razmatranje i dubinsko sagledavanje uzroka i izvora potencijalne opasnosti, njihovih posledica i verovatnoću pojavljivanja. To podrazumeva, pored ostalog, razlaganje rizika na faktore rizika i utvrđivanje značajnosti i međusobnih uticaja tih faktora. Sveobuhvatna i objektivna analiza je dobra osnova za klasifikaciju rizika. Tokom analize, sam rizik se posmatra kao niz događaja počevši od inicijalnog događaja, a zatim kao niz međudogađaja zavisnih od uticajnih faktora, pa do mogućeg ostvarenja posledice ili štete. Osnovni cilj analize je da se odvoje manje prihvatljivi rizici, od glavnih rizika, i osigurati podatke za vrednovanje i postupanje sa rizikom. Stepenn rizika određuje se vezom između verovatnoće (učestalost ili mogućnost) i posledica (uticaj ili opseg efekta) ako se rizik pojavi.
3. Ocena rizika - koja obuhvata poređenje stepena rizika, koji su pronađeni u toku procesa analize i kriterijuma za rizike koji su dobijeni u toku razmatranja čitavog konteksta. Svrha ocene rizika, ogleda se u pružanju pomoći prilikom donošenja odluke, koje rizike treba tretirati, a koje treba izostaviti. Pošto se rizici identifikuju i analiziraju, potrebno ih je i izmeriti, odnosno, (pr)oceniti njihovu frekvenciju i intenzitet. U suštini, merenje rizika je procenjivanje važnosti koje rizik ima za neku organizaciju. Ova operacija ima kritičnu ulogu u sveukupnom procesu ocene rizika, a merenje je samo jedan njegov deo, jer je to osnova za dalji postupak i odabiranje načina za kontrolu rizika. Mogućnosti za postizanje ovog cilja ograničene su stepenom kvaliteta informacija koje stoje na raspolaganju za pripremu date procene. Zadatak ocene, a time i merenja rizika, je da se nađe najverovatnija frekvencija događanja i intenzitet datog rizika izražen kao direktna ili indirektna šteta na osnovnim i obrtnim sredstvima. Intenzitet štete može da bude moguć i verovatan. Frekventnost štete je, kao što je to već napred rečeno, mera koja pokazuje koliko se prosečno često neka šteta događa.
4. Tretman rizika - obuhvata izbor jedne ili više opcija za postupanje sa rizikom i primenu tih opcija, odnosno izbor opcija za kontrolisanje ili ublažavanje rizika, i opcija za izvodljivost, kao i analizu cena i očekivanih koristi.¹⁴⁶

U suštini svi ovi postupci, kod procene rizika, treba da olakšaju menadžmentu preduzeća odluke o tome koliko je i od čega poslovanje preduzeća ugroženo, tj., koliki je nivo izloženosti, ugroženosti i povredivosti preduzeća u celini, u odnosu na te pretnje i rizike. Kriterijum je opredeljenje kako treba da bude konfigurisan sistem bezbednosti i zaštitnih mehanizama, koji će biti u stanju da spreče ili amortizuju ugrožavajuće udare na preduzeće u celini ili pojedine njegove segmente.

5. Izbor metode i instrumenata za upravljanje rizikom - Ova faza u procesu upravljanja rizikom obuhvata metode, alatke, instrumente, strategije i procese, ili pak, primenu određenih mera koji omogućavaju izbegavanje, prevenciju, smanjenje ili na neki drugi način regulisanje frekvencije i/ili intenzitet (veličinu) štete i drugih neželjenih efekata. Ove metode i tehnike obuhvataju:
 - › Metode fizičke kontrole (izbegavanje, preventivu i smanjenje rizika),
 - › Metode finansijske kontrole (preuzimanje i prenos rizika) i
 - › Metoda internog smanjenja rizika (diverzifikacija i investiranje u informacije)

Koja će se od ovih metoda primeniti, i u kojoj meri, isključivo zavisi od veličine potencijalnog gubitka, njegove vrednosti i sredstava koje su nekoj organizaciji na raspolaganju za pokrivanje štete kada one nastanu. Ipak, konačna odluka zavisi od politike firme ili kompanije, odnosno spremnosti da pojedine rizike prihvati, a druge da pokuša ublažiti ili eliminisati. Sve informacije koje se dobiju u toku procesa upravljanja rizikom treba sačuvati i arhivirati u skladu sa uputstvima koje sadrži navedeni standard.

6. Kontrola rizika Prema novim standardima, svi elementi procene rizika moraju da budu podvrgnuti kontroli i reviziji. U praksi, ona se sprovodi putem redovnih provera, periodično ili iznenada u skladu sa zahtevima menadžmenta, pri čemu treba napomenuti da revizija predstavlja detaljniji vid sagledavanja performansi određenog Sistema u poređenju sa kontrolom. Usvojeni nacionalni standardi za procenu rizika, sugerišu da organizacija uspostavi procedure beleženja aktivnosti procene rizika, a to, između ostalog, podrazumeva arhiviranje dokumenata vezanih za procenu rizika, bilo u klasičnoj, bilo u elektronskoj formi. U sklopu realizacije ove faze, privredni subjekti imaju obavezu da posebnom odlukom o formiranju arhive, detaljnije preciziraju i druga relevantna pitanja kao što su: stepen osetljivosti tajnosti podataka i mere zaštite, period čuvanja, mere u vezi pristupa, pronalaženja i skladištenja podataka, te niz pravno-regulatornih i operativnih postupaka vezanih za postojanje arhive. Količina dokumenata, informacija i uopšte podataka, koji će biti arhivirani, direktno zavisi od veličine preduzeća i osnovne delatnosti sa kojom se bavi, kao i od samog pristupa menadžmenta tom pitanju. S tim u vezi, mala preduzeća će imati daleko manje arhive, nasuprot onim velikim gde će ta količina i obuhvat dokumenata biti daleko veći, jer su po prirodi stvari njihove potrebe i obuhvat svih aktivnosti u pojedinim fazama jako izražene.

8.3. Uloga korporativne bezbednosti u cilju održavanja i unapređenja poslovnih performansi

Integracija sfere korporativne bezbednosti u jedinstven sistem strategijskog upravljanja poslovnim aktivnostima kompanija doprinosi stvaranju povoljnijih uslova za normalan radi i poslovanje, pre svega, identifikacijom mogućih opasnosti, pretnji i rizika i njihovim predupređivanjem i/ili otklanjanjem njihovih posledica.

U cilju profilisanja adekvatnog sistema korporativne bezbednosti neophodno je realizovati sledeće:

1. Projektovati i planirati sistem bezbednosti korporacije,
2. Izvršiti procenu ugroženosti i rizika,
3. Izraditi planove i elaborate za sprovođenje bezbednosnih procedura i postupaka,
4. Izraditi bezbednosnu politiku i strategije,

Formacijski, imajući u vidu konkretno mesto u organizacionoj strukturi, poslovi korporativne bezbednosti se mogu obavljati u različitim formama:

- Kao posebno organizovana organizacion celina u okviru korporacije (sektor, služba),
- Posebnih referenata koji bi se realizovali parcijalno od strane zaposlenih u različitim organizacionim celinama, ili
- Mogu biti povereni jednom licu koje bi bilo zaduženo za sprovođenje celokupnog sistema, što je pre svega, prikladno malim preduzećima (referent za bezbednost na radu i sl.)

Savremeni koncept korporativne bezbednosti mora da uvaži nove tendencije u razvoju korporativnog sektora, kao i zahteve u vezi primene sofisticiranih tehnologija, digitalizaciju pojedinih procesa, kao i nove bezbedonosne pretnje i rizike koji različitim intenzitetom, dinamikom i snagom mogu da ugroze normalno funkcionisanje poslovnih procesa unutar kompanija.

Jedna od osnovnih karakteristika sistema korporativne bezbednosti je, da on predstavlja ukupnu, dakle integrisanu zaštitu svih vrednosti unutar jedne kompanije. Prema tome, nijedan mehanizam, subjekt ili bezbednosno zaštitna procedura ne može biti izvan okvira sistema zaštite korporacije, već samo njegov integralni deo. Sistem korporativne bezbednosti mora biti organizovan kao jedinstven sistem u kome su sve bezbednosne ili zaštitne aktivnosti planski uređene i materijalno-logistički podržane. Na osnovu prethodnog jasno se nameće zaključak da korporativna bezbednost predstavlja jednu od najvažnijih poslovnih funkcija, a to znači da je aspekt bezbednosti integralni i neodvojivi deo procesa upravljanja kompanijama.

Fokus sistema korporativne bezbednosti može biti orijentisan interno i eksterno, tj. može imati unutrašnju i spoljnu dimenziju. Unutrašnja dimenzija korporativne bezbednosti usmerena je na one pretnje i rizike koje dolaze iznutra, dok je spoljna dimenzija težišno usmerena na identifikaciju, procenu rizika i otklanjanja opasnosti od spoljnih oblika ugrožavanja, dakle onih koji dolaze izvan korporacije (poslovnog okruženja, društvenog ambijenta, konkurencije ili drugih političkih, poslovnih, interesnih i drugih entiteta). Nije redak slučaj da faktori koji deluju na ugrožavanje bezbednosti kompanija deluju udruženo, tako da su veoma česti slučajevi zajedničkog delovanja unutrašnjih i spoljnih faktora. Time, integralno i sveobuhvatno upravljanje poslovima korporativne bezbednosti dodatno dobija na značaju.

Način strukturisanja organizacije korporativne bezbednosti je specifičan za svaku kompaniju, i svojstven samo njoj, te se ne može govoriti o jedinstvenom modelu organizacije. Ključni problem u dizajniranju je postizanje ravnoteže između stabilnosti i fleksibilnosti takve organizacije. Stabilnost strukture omogućava specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja, kao i snižavanje troškova, a fleksibilnost omogućava brzo prilagođavanje promenama okruženja. Menadžment, u sklopu balansiranja, između te dve krajnosti, ima zadatak da izabere onu strukturu, koja će biti najprimerenija konkretnom preduzeću, vodeći računa o strategiji i ciljevima preduzeća.

U praksi, susrećemo se sa tri podjednako prisutna oblika organizovanja korporativne bezbednosti u kompanijama i to:

1. model organizovanja vlastite službe bezbednosti,
2. model angažovanja profesionalne agencije za pružanje bezbednosti, i
3. kombinovani model

Za koji će se model kompanija odlučiti, zavisi od čitavog niza faktora: od stepena ugroženosti i njegovog rizika, od veličine, vrednosti kapitala i imovine, od složenosti poslovnog i tehnološkog procesa. Potpuno je izvesno da će mala i srednja preduzeća izabrati drugi, odnosno treći model, iz čisto ekonomskih razloga, jer nije racionalno i ekonomično formirati takvim uslovima sopstvenu organizacionu strukturu za obavljanje tih poslova. Nasuprot tome, velike korporacije, upravo zbog svoje veličine, vrednosti i snage, po pravilu, prednost daju prvom modelu, a obavljanje samo određenih poslova, mogu poveriti privatnim agencijama, tako da je u opticaju i kombinovani model.

Organizacija sektora bezbednosti, i način njegovog funkcionisanja, može se oceniti kao optimalan ukoliko proizvodi rezultate, pruža podršku odlučivanju i pomaže ostvarivanju aktivnosti opštih poslova. Na finalni oblik unutrašnje organizacije sektora bezbednosti, utiču i neki drugi faktori poput značaja koji kompanija ima za privredni sistem ili državu, stepen izloženosti ili ugroženosti pojedinih zaštićenih vrednosti u kompaniji, raspoloživih resursa i potencijala i uopšte od bezbednosnih kapaciteta kompanije.

Polazeći od tih parametara, kao i od zakonom utvrđenih obaveza, koje svako preduzeće tokom svog poslovanja mora da ispuni, sektor bezbednosti može imati više ili manje složenu i razuđenu organizacionu šemu, sa sledećim podcelinama u vidu: odseka, odeljenja, timova, ekipa po određenim funkcionalnim linijama:¹⁴⁷

1. fizičko – tehničko obezbeđenje
2. zaštita od požara
3. bezbednost i zaštita na radu
4. zaštita informacionih Sistema
5. zaštita životne sredine
6. zaštita tajnih podataka
7. poslovno obaveštavanje
8. zaštita i spasavanje u slučaju vanrednih događaja i dr.

Pojedine grupe poslova, odnosno, njihove organizacione jedinice, mogu biti na različite načine grupisane, u zavisnosti od potreba i mogućnosti kompanije. U manjim ili srednjim preduzećima, umesto sektora, formira se služba bezbednosti, sa manjim brojem unutrašnjih organizacionih celina i izvršilaca, dok u malim preduzećima, sa manjim brojem radnika, poslove bezbednosti obavlja jedno ili više lica, u okviru zasebnog referata. Ukoliko unutrašnjom sistematizacijom nije predviđeno mesto odgovornog lica ili referata za poslove bezbednosti i zaštite, ti poslovi se mogu obavljati u okviru zajedničkih službi, najčešće, u službi za opšte i pravne poslove.

147 Krstić S., Organizaciona struktura sektora bezbednosti u korporacijama, Zbornik radova: Korporativna bezbednost-rizici, pretnje i mere zaštite, Fakultet za bezbednost i zaštitu, Banja Luka, 2010., str. 174.

U organizacionoj celini zaduženoj za realizaciju poslova korporativne bezbednosti obavljaju se sledeće aktivnosti:

1. oblikovanje, razvoj i primena strategije bezbednosti i kompanije,
2. primena i kontrola,
3. definisanje i sprovođenje politike bezbednosti i institucionalnog poretka u oblasti bezbednosti,
4. izrada svih procena (rizika, ugroženosti, sopstvenih mogućnosti..) operativnih i akcionih planova, bezbednosnih programa, elaborata itd.
5. upravljanje procesima korporativne bezbednosti,
6. održavanje spremnosti, pripravnosti u operativnom smislu organizacije u slučaju iznenadnih kriza, vanrednih događaja, ili povezanog bezbednosnog incidenta i dr.
7. zaštita radnika, ključnih poslovnih funkcija, informacijskog sistema, podataka, reputacije i dr.
8. osposobljavanje i edukaciju zaposlenih radnika i rukovodećih kadrova

U određenim kompanijama, direktor bezbednosti je istovremeno i potpredsednik kompanije, i u tom smislu pripada top menadžmentu. Ne ulazeći u detaljna obrazlaganja, a posebno gde je rangirana pozicija direktora bezbednosti, u celokupnoj hijerarhijskoj strukturi kompanije, evidentno je da se radi o ključnoj rukovodećoj poziciji.

Menadžer bezbednosti se nalazi na nižem nivou te strukture, i on je, po pravilu, poreden direktoru sektora bezbednosti. U skladu sa tom pozicijom, uloga menadžera bezbednosti je da: inicira, pokreće, organizuje, nadgleda, pomaže u stručnom i savetodavnom smislu i kontroliše aktivnosti svojih podređenih službenika u vezi izrade svih strateških dokumenata, preduzimanje bezbednosno zaštitnih mehanizama, procedura, mera i aktivnosti, ispunjenje svih zakonskih obaveza, pripremu i aktiviranje odgovarajućih samozaštitnih snaga i efekativa, saniranje posledica i oporavak kompanije. Da bi uspešno odgovorio svim zadacima koji se pred njega postavljaju, menadžer bezbednosti mora posedovati pored autoriteta, umeća i veštine, i neke druge osobine, a u prvom redu, mora imati i široke stručne, tehničke i menadžerske kompetencije. To između ostalog, podrazumeva da poseduje:

1. profesionalno znanje iz oblasti korporativne bezbednosti,
 2. da koristi nove spoznaje,
 3. da ima uvid u nove tehnološke procese, razvojne projekte i tehnologiju rada zbog potpunijeg sagledavanja i procene mogućih pretnji i rizika u pronalaženju optimalnih rešenja u kriznim poslovnim situacijama;
 4. konstantno prati strateške prilike u kome preduzeće posluje i da saobrazno tome procenjuje i definiše u operativnom smislu mere koje osiguravaju kontinuitet poslovanja;
 5. da poseduje razvijene komunikacijske veštine, veze i odnose sa brojnim strukturama i asocijacijama van kompanije;
 6. da efikasno organizuje poslove unutar organizacijskih jedinica;
-

7. prenosi poslove na niže podređene organizacijske jedinice ili službenike, pokazuje sposobnost integracije i kapacitet interpretacije velike količine informacija, i najzad
8. da se konstantno usavršava, specijalizuje i radi na poboljšavanju i proširivanju svojih kompetencija i znanja.

8.3.1. Upravljanje sistemom korporativne bezbednosti

Ostvarivanje pozitivnog poslovnog uspeha, a time i dobre konkurentske pozicije na dimičnom unutrašnjem ili svetskom tržištu u uslovima globalizacije i njenih pratećih pojava i nus produkata, pretpostavlja postojanje resursne i distinktivne kompetentnosti preduzeća i menadžmenta. Stalne promene karakteristične za savremeni poslovni ambijent, ukazuju i na potrebu novog načina uspostavljanja odnosa kompanije sa okruženjem, kao i promene u sredstvima konkurentske borbe. Ključni faktori tržišnog uspeha u 21. veku, nedvosmisleno postaju nematerijalni resursi.¹⁴⁸

Korporativna bezbednost, odnosno njeni mehanizmi, predstavljaju najpogodniji instrument za zaštitu tih vrednosti kompanije od svih poznatih oblika i formi ugrožavanja, pretnji i rizika. Bezbednost percipirana kao nivo zaštićenosti vrednosti kompanije, osigurava, u tom smislu, distinktivnost kompanije i diferenciranje u odnosu na glavne konkurente na tržištu. U praksi to znači: ako kompanija ili preduzeće ima razvijene mehanizme zaštite, uključujući tu i visok nivo bezbednosne svesti, kulture i ponašanja, tada ona u startu ima prednost u odnosu na konkurenciju, jer je minimizirala štetne uticaje i posledice i maksimalno uvećala svoje raspoložive kapacitete i delovanja u svim pravcima.

Da bi bilo moguće efektivno upravljanje bezbednošću, neophodno je ustanoviti adekvatnu organizacionu strukturu, sa svim standardnim sadržajima i elementima. U informatičkom dobu, koje teži ka društvu znanja, najuspešnije kompanije su one koje koriste svoje nematerijalne resurse bolje i brže u odnosu na druge kompanije. Iz toga proističe da kompanija mora, ukoliko želi da sačuva svoje pozicije, kapital ili pak da ih unapredi, pronaći način da najpre identifikuje, dakle locira pretnje i rizike, a procenom i postupkom, da ih fiksira i odredi njihove parametre u smislu intenziteta i obuhvata. Zatim, da artikuliše sopstvene aktivnosti i planski i na organizovni način uključi sve raspoložive potencijale u jačanju ili snaženju korporativnih kapaciteta na planu bezbednosti i zaštite. Što su veći kapaciteti, utoliko su manje šanse i izgledi da rizici ili konkretne pretnje ispolje negativan uticaj ili štetan efekat na pojedine vrednosti ili poslovanje u celini. U tom kontekstu, razvijeni su različiti instrumenti i modeli izgradnje bezbednosnih kapaciteta, kao i metodologije vrednovanja i evaluacije.¹⁴⁹

Kompanija koja ume ili poseduje kapacitet da stvara i razvija nematerijalne resurse, poput znanja, inovacija, bezbednosti, odnosa sa klijentima, potrošačima kao i sopstvenu reputaciju, ima veće izgleda za očuvanje postojeće, ili dostizanja bolje pozicije na globalnom tržištu. Kao jedan od najznačajnijih resursa izdvojena je bezbednost, bez koje faktički, ne može opstati ni jedno preduzeće. U novom milenijumu uspeh jedne kompanije je u

148 www.vssp.edu.rs/wp-content/.../prirucnik-korporativna-bezbednost.pdf

149 Isto

osnovi opredeljen zahtevom da maksimalno iskoristi svoje potencijale i resurse, kako na planu spečavanja i eliminisanja svih pretnji i rizika, tako i na planu podizanja kvaliteta, proizvoda i usluga, uvodeći pri tome nove standarde vezane za kvalitet ali i za područje bezbednosti.

Planiranje predstavlja jednu od važnijih i ključnih funkcija i pretpostavki strateškog upravljanja posebno u većim poslovnim sistemima, kao što su korporacije. U suštini, strateško upravljanje je jedinstven, visokokordiniran i sinhronizovan proces uspostavljanja dugoročnih ciljeva organizacije, određivanje pristupa za postizanje tih ciljeva, kao i njihova implementacija, praćenje-kontrola i vrednovanje.¹⁵⁰ U sklopu toga, strateško upravljanje se deli na tri međusobno povezana osnovna procesa, i to:

1. strateško planiranje,
2. implementacija strategije i
3. kontrola i vrednovanje strategije.

Prilikom definisanja vizije, misije, kao i analize stanja i sposobnost preduzeća, te kvantifikovanja strateških ciljeva, neophodno je uzeti u obzir bezbednosni aspekt. Dru- gim rečima, u proces strateškog planiranja, moraju biti ugrađene bezbednosne dimenzije i sadržaji budućeg razvoja i poslovanja preduzeća. Stoga, postoji mnoštvo opravdanih razloga zašto se u strateško planiranje preduzeća mora uključiti i bezbednosno zaštitna komponenta. Kad je u pitanju poslovni sektor, bezbednost i njegova zaštita, ostvaruju se putem sistema tj., organizacijskog modela-korporativne bezbednosti. Na osnovama takvog pristupa korporativna bezbednost se tretira kao strateška funkcija kompanije, shodno tome strategija korporativne bezbednosti, kao deo šire strategije preduzeća, ostvaruje se na funkcionalnom nivou i pripada jednoj od funkcijskih strategija poslovnog sistema. Strateško planiranje bezbednosti odvija se kroz fazni postupak koji, obuhvata nekoliko međusobno povezanih faza: projektovanje, definisanje strategije bezbednosti, dizajn procesa korporativne bezbednosti, implementacija tog procesa i na kraju kontrola procesa korporativne bezbednosti.

Kod procesa projektovanja sistema korporativne bezbednosti, koriste se različiti modeli projektovanja, od kojih svaki ima svoje prednosti i nedostatke ali uglavnom sadrži sledeće elemente:¹⁵¹

1. identifikacija vrednosti preduzeća, sa posebnim naglaskom na kritične i ugrožene vrednosti.
2. određivanje stepena kritičnosti ili ugroženosti.
3. identifikacija pretnje (oblika ugrožavanja).
4. utvrđivanje verovatnoće ostvarenja pretnje.
5. utvrđivanje nivoa rizika.
6. određivanje prihvatljivosti rizika po rad preduzeća.
7. redefinisanje sistema bezbednosti i zaštite preduzeća.

150 Ivandić Vidivić D., Korporativna sigurnost, Udruga hrvatskih menadžera sigurnosti, Zagreb 2011., str. 24.

151 www.vssp.edu.rs/wp-content/.../prirucnik-korporativna-bezbednost.pdf

8. identifikaciju postojećih elemenata, potrebu inoviranja i dogradnje novih elemenata.
9. zatim kreiranje ili dizajniranje sistema i na kraju.
10. provera i modifikacija sistema u praksi.

8.3.2. Koncipiranje strategije korporativne bezbednosti

Kada se završi proces procene rizika, dakle nakon detaljnog uvida u ugroženost, izloženost, ranjivost i povredivost preduzeća u odnosu na pojedine pretnje i rizike, top menadžment ili konkretno menadžment bezbednosti, preduzima niz koraka radi uobličavanja, definisanja i koncipiranja strategije bezbednosti. Strategija bezbednosti predstavlja "krovni" strateški dokument, koji predstavlja polaznu osnovu za formulisanje užih strategija, a time i izradu svih drugih strateških dokumenata.

Budući da ne postoji, za sada, prihvaćena metodologija izrade, niti, pak, postoji zakonska obaveza za formulisanje tog dokumenta, preduzeća na različite načine prilaze rešavanju tog pitanja. Preduzetnici, mala i srednja preduzeća, po pravilu, nemaju takva dokumenta, osim onih koji posluju sa inostranstvom, pa su stoga prinuđeni da u okviru svoje poslovne strategije imaju i segment bezbednosti. U načelu, strategija bezbednosti mora da se naslanja na širu, ili globalnu strategiju korporacije, i mora biti usklađena sa njenom misijom, vizijom, a prvenstveno, mora biti u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva korporacije.¹⁵²

Sam tok izrade strateških dokumenata u preduzeću odvija se u dve faze i to:¹⁵³

1. institucionalna, u kojoj se donosi odluka o izradi strategije, formira tim eksperata i stručnjaka za njegovu izradu i planiraju sredstva i resursi u smislu tehničke i logističke podrške; i
2. organizaciona faza, koja je ujedno i najvažnija, jer se kroz nju realizuje sam proces izrade i formalizacije strategije bezbednosti. Organizacija procesa izrade tog dokumenta, može se uslovno podeliti na pripremni, strateški i operativni deo, sa unapred zacrtanom dinamikom i metrikom rada.

Što se tiče samog sadržaja, uprkos različitim pristupima moguće je na osnovu uvida u postojeće strategije bezbednosti velikih kompanija ustanoviti sledeću njenu strukturu:¹⁵⁴

1. uvod (uloga i značaj strategije u širem okruženju) presek stanja (iscrpan ili detaljan pregled svih relevantnih komponenti vezanih za preduzeće)
2. načela (osnovne premise na kojima se gradi strategija)
3. vizija (određivanje željene pozicije)
4. ciljevi (elementi kojima se ostvaruje projektovana vizija)
5. faktori uspeha (faktori koji pomažu ili ometaju ostvarenje cilja)
6. strateški razvoj (popis, značaj i vremenski sled mera i aktivnosti)

152 Isto

153 Isto

154 Isto

7. pretpostavke (resursi, kompetencije)
8. pravni okvir (uloga prava)
9. inicijative i preporuke (način organizovanja sopstvenih bezbednosno zaštitnih efekativa u eliminisanju rizika ili otklanjanju nastalih posledica)
10. oblici komunikacije i saradnje (sa državnim, društvenim i privatnim organima i institucijama).

Zbog izražene dinamike poslovanja, tehnološkog razvoja, te oscilacija u obimu i intenzitetu ugrožavanja, strategiju bezbednosti treba periodično ažurirati radi usklađivanja nametnutih potreba sa objektivnim mogućnostima kompanija

Politika bezbednosti poslovanja je drugi značajan element upravljanja korporacijom i ona predstavlja sastavni deo korporativne politike. Mada se može na različite načine definisati, pod politikom bezbednosti se najčešće podrazumeva, jasno definisan i usklađen program mera i aktivnosti koje preuzima kompanija radi postizanja ili očuvanja strateških ciljeva poslovanja. U sažetom smislu, politika bezbednosti predstavlja ukupnost ili zbir mera i aktivnosti ili postupaka koje preduzimaju menadžment, organizacione jedinice i sami radnici, na planu uspostavljanja i delovanja sistema bezbednosti i zaštite kompanije u celini ili po njegovim segmentima. Postupak definisanja politike bezbednosti, odvija se tek na osnovu definisanih bezbednosnih ciljeva, koji su usklađeni sa drugim strateškim ciljevima, zatim pozicioniranja korporativne bezbednosti i procene rizika i ugroženosti. Između ostalog, to podrazumeva utvrđivanje aktivnosti i mera koje će subjekti unutar kompanije preduzeti radi ostvarenja bezbednosnog programa. Za razliku od strategije, politika bezbednosti ne mora, i najčešće i nije uvek formalizovana u vidu dokumenta, nego je inkorporirana jednim delom u poslovnu ili korporativnu politiku, a drugim delom se ispoljava kroz odgovarajuće programe, procedure, planove, elaborate i sl. I sasvim površan pogled na našu postojeću bezbednosnu praksu stvara utisak da većina velikih preduzeća ima definisanu svoju politiku bezbednosti, ali je razlika u tome, što je ona kod nekih formalizovana u vidu dokumenta, a kod drugih to nije učinjeno.¹⁵⁵

Odgovornost za implementaciju strategije bezbednosti, leži na stratezijskom menadžmentu, a u operativnom pogledu, najveći teret pada na menadžera bezbednosti ili na sektor bezbednosti unutar kompanije. Upravo ta dva subjekta snose i najveću obavezu, kako za sprovođenje strategije, tako i za ukupno stanje bezbednosti u kompaniji.

8.3.3. Koncipiranje plana korporativne bezbednosti

Plan bezbednosti kompanije, po svom karakteru predstavlja operativni dokument u kome su sadržane, i do detalja razrađene, sve aktivnosti vezane za: procenu rizika i opasnosti, tj., ugroženosti kompanije, analizu izloženosti i povredivosti pojedinih delova ili kompanije u celini, procenu sopstvenih potencijala i raspoloživih resursa sa aspekta pripreme odgovora u slučaju ugrožavanja bilo koje vrste, te utvrđivanje i definisanje konkretnih mehanizama, procedura i operativnih mera i aktivnosti koje preduzimaju subjekti unutar kompanije, radi sprečavanja (preventivne mere) i otklanjanja opasnosti, uključujući tu i mere sanacije i oporavka. Dakle, planom se jasno definiše:¹⁵⁶

1. od čega je kompanija ugrožena sa specifikacijom stepena i nivoa rizika, zatim, koliki su raspoloživi resursi ili spremnost, i sposobnost menadžmenta kompanije da te resurse mobilise i upotrebi u cilju izgradnje i jačanja bezbednosnih kapaciteta;
2. koje mere se preduzimaju od strane pojedinih subjekata u različitim situacijama, počev od faze pripreme, operativne faze i faze sanacije i oporavka;
3. način upotrebe snaga sredstava i efekativa, sa unapred razrađenim procedurama i postupcima;
4. način raspolaganja i upotrebe materijalno – tehničkih sredstava itd.

Rečju, plan bezbednosti predstavlja dokument koji služi kompaniji za organizovan pristup u pripremanju, organizovanju i sprovođenju bezbednosno zaštitnih mehanizama.

Faza izrade plana može da usledi tek nakon izrade procene ugroženosti, njene detaljne analize, naročito u pogledu procene i tretmana rizika, zatim, procene i analize sopstvenih mogućnosti, potencijala i kapaciteta i načina njihove pripreme i aktiviranja, te niza drugih analitičkih postupaka koji doprinose širem i dubinskom sagledavanju mogućih pretnji i rizika, a shodno tome i realnih potreba i mogućnosti kompanije radi njihovog sprečavanja ili eliminisanja. Kada se završe sve te pripremne aktivnosti, menadžment kompanije, na predlog menadžmenta bezbednosti, donosi odluku o izradi plana bezbednosti.¹⁵⁷

Odlukom se bliže određuje:

1. ko je nosilac izrade,
2. šta plan treba da obuhvati,
3. koje zahteve mora da ispuni i
4. pitanja na koje treba da odgovori,
5. visinu finansijskih i dostupnost tehničkih sredstava tokom izrade plana,
6. vremenski termin do kada treba biti završen,
7. način raspolaganja i čuvanja tajnih podataka.

156 Isto

157 Ivandić Vidović D., Korporativna sigurnost, Udruga hrvatskih menadžera sigurnosti, Zagreb 2011., str. 284.

Nakon završetka izrade plana, sledeći korak predstavlja njegovo usvajanje od strane top menadžmenta koji povodom toga donosi posebnu odluku, kojom se plan bezbednosti praktično verifikacije tako da plan postaje zvanični operativni dokument.

Brojni činioci, unutrašnjeg i spoljašnjeg karaktera, a time i različitog smera dejstva, kao što je to već istaknuto utiču i na konkretan sadržaj, odnosno strukturu i elemente plana bezbednosti. Iako postoje evidentne razlike u tom pogledu možemo, na osnovu iskustava i rešenja iz prakse uprkos, evidentnim razlikama, možemo izdvojiti dva dominantna i po mnogo čemu karakteristična modela: strukturu planova bezbednosti sa užim sadržajem i strukturu planova sa širim sadržajem.

Donošenjem odluke o usvajanju **plana bezbednosti**, ne završava se aktivnost oko njegove izrade već se kontinuirano prati realizacija plana, vrši njegova dogradnja i inoviranje kao i modifikacija u skladu sa nastalim promenama i ispoljenim bezbednosnim zahtevima i interesima kompanije. Eventualni propusti i slabosti plana uočavaju se putem kontrole koja se kontinuirano vrši čime se omogućava sprovođenje odgovarajućih korekcija u smislu njegove dogradnje i uopšte redizajniranja, a sve u cilju podizanja nivoa bezbednosti kompanije.¹⁵⁸

8.3.4. Kontrola i sprovođenje korektivnih mera

Imajući u vidu suštinu i prirodu posla, koji se obavljaju u ovoj fazi, kontrola primene strategije, je u stvari, kontrola procesa bezbednosti. Naime, iskustva su pokazala da jednom uspostavljen sistem upravljanja poslovnim procesima korporativne bezbednosti, kao i implementirana strategija bezbednosti, iziskuju kontinuiranu kontrolu i nadzor sistema bezbednosti. Praćenje i kontrola primene i ostvarivanja strategije bezbednosti, treba da rezultuje egzaktnim pokazateljima, o tome kako se ostvaruju mehanizmi ili mere zaštite, gde se nalaze kritične tačke u sistemu zaštite, koje pretnje i rizici uspevaju da ugroze poslovanje i nanesu štetu kompaniji, i u kojoj meri je poslovni proces ili kompanija ranjiva i izložena pretnjama i rizicima. Na osnovu tih indikatora, i nakon izvršene analize, mogu uslediti i konkretne korekcije, dogradnja, modifikacija postojeće strategije, da bi se ponovo uspostavila ravnoteža u pogledu prihvatanja određenih rizika ili pretnji i mogućnosti njihovog eliminisanja. Kontrola i analiza strategije vrše se periodično radi ocene njene efikasnosti i same procene, da li su potrebne inovacije i korekcije i u kojoj meri.¹⁵⁹

158 www.vssp.edu.rs/wp-content/.../prirucnik-korporativna-bezbednost.pdf

159 Isto



|| deo

IX - Osnove prodaje i menadžmenta prodaje

Prodaja predstavlja finalnu i po značaju najvažniju fazu poslovanja tržišno orjentisanih preduzeća. Gledano sa aspekta osnovnog razloga funkcionisanja i postojanja privrednih subjekata, usmerenost ka stvaranju i isporuci željenih vrednosti u krajnjoj instanci treba da dovede do prisvajanja željenog profita. Prilikom realizacije prodaje preduzeća se suočavaju sa tržišnom verifikacijom ostvarenih rezultata poslovanja te se u vezi sa prethodnim **opravdano smatra osnovnim faktorom profitabilnosti poslovanja preduzeća.**

Već u uvodnim napomenama vezanim za definisanje pojma prodaje treba napraviti razliku između tradicionalno shvaćene kupoprodaje i samog procesa prodaje. U najkraćem, **prodaja predstavlja širi pojam koji pored kupoprodajnih aktivnosti uključuje i sve one mere, postupke i aktivnosti koji su usmereni u pravcu kreiranja i stimulisanja tražnje.**

U skladu sa prethodnim, neprikladno bi bilo pojmovno izjednačiti prodaju i marketing, i ako su troškovi prodaje često dominantna stavka u strukturi ukupnih marketing troškova velikog broja preduzeća. Razlike pomenuta dva pojma više su sadržane u obimu i brojnosti zadataka nego u filozofiji i metodima na kojima funkcionišu.

Važnost koju prodaja ima za poslovanje privrednih subjekata, s jedne strane, i brojnost i složenost aktivnosti koje treba da obavlja savremeni prodavac, s druge strane, upućuju na *neophodnost implementacije upravljačkog procesa tj. strateškog vođenja prodajnih aktivnosti.*

Upravljanje prodajom treba da uključi četiri ključne faze:¹⁶⁰

1. Formulisanje strategijskog programa prodaje - planiranje,
2. Organizovanje prodajne funkcije - organizovanje,
3. Realizovanje programa prodaje - vođenje, i
4. Ocena i kontrola ostvarenih rezultata prodaje - kontrola.

Strategijski programi prodaje moraju biti konzistentni sa strategijama marketinga preduzeća. Strategijski programi polaze od prognoziranja tražnje i na tim osnovama predviđanja prodaje. Na pomenutim osnovama, pristupa se izradi konkretnih programa i planova prodaje, određivanju budžeta, organizaciji prodajne operative, određivanju teritorije i utvrđivanju prodajne kvote.

Programi prodaje operativno se realizuju regrutovanjem, selekcijom i treniranjem prodavaca, upravljanjem njihovim vremenom i aktivnostima i razvijanjem sistema motivacije i njihovog nagrađivanja. *Ocena i kontrola ostvarenih rezultata* odnose se na analizu prodaje i troškova prodaje kao i na ocenu rada samih prodavaca.

9.1. Definisane pojma, nastanak i razvoj

Funkcija prodaje dobijala je na značaju proporcionalno sa slabljenjem proizvodne orijentacije preduzeća i jačanjem tržišne tj. marketinške orijentacije. Razvojem svesti preduzetnika i saznanja da je nakon ovladavanja proizvodnjom i stalne težnje za smanjivanjem troškova na osnovu ekonomije obima, postao aktuelan problem plasmana finalnih proizvoda kao jedinog načina oslobađanja zarobljenog kapitala i finansiranja tekućih aktivnosti. Ovladavanje proizvodnim procesima i tehnologijom dalo je odgovor na pitanje kako proizvoditi, ali ne i na pitanje šta proizvoditi. Želje i potrebe kupaca koje određuju kupovno ponašanje i determinišu tražnju, nije bilo moguće utvrditi bez razvijanja čvrstih veza preduzeća sa tržištem.

S tim u vezi, poklanjanjem veće pažnje prodaji, razvili su se mehanizmi razrešavanja ključnih odnosa preduzeća sa kupcima i konkurencijom. Sve prethodno izloženo ukazuje na važnost ljudskog faktora kako na strani prodaje (menadžeri, prodavci) tako i na kupovnoj strani (kupci, krajnji korisnici), koji određuje potrebnu efikasnost i efektivnost samog procesa. Usložnjavanjem privrednog ambijenta, povećanjem sofisticiranosti tražnje, povećanim intenzitetom konkurencije, aktuelizuje se potreba za implementacijom profesionalnog pristupa upravljanju funkcije prodaje. Samim tim, **menadžment prodaje** fokusira se na funkciju prodaje preduzeća i može se definisati kao proces analiziranja, planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrolisanja prodajnih aktivnosti preduzeća. Težište procesa se stavlja na izgradnju odgovarajućih *strategijskih programa prodaje*, dok se menadžeri prodaje direktno uključuju u proces izgradnje i razvoja programa marketinga. Na višim menadžerskim nivoima akcenat se stavlja na strategijske odluke dok je na nižim, težište na izvršavanju operativnih poslova i zadataka.

U konceptualnom pristupu **menadžmentu prodaje** potrebno je napraviti razliku između tri nivoa, i to:

1. *Strategijskog nivoa* – definisanje postojećih i budućih tržišta, tipova proizvoda, područja poslovanja.
2. *Taktičkog nivoa* – strukturiranje i razvoj prodajne snage i motivisanje iste.
3. *Operativnog nivoa* – obezbeđivanje potrebnih personalnih karakteristika prodavaca, njihovog neophodnog znanja i sposobnosti.

Nezavisno od nivoa na kome deluje, menadžment prodaje konstantno je suočen sa dinamičnim promenama u okruženju. Neke od najvažnijih promena koje imaju veliki uticaj na funkcionisanje prodaje i menadžmenta prodaje odnose se na:

- Uvođenje sistema „just-in-time“ proizvodnje i nabavke,
- Implementacija *kompjuterizovanog sistema planiranja zaliha*,
- *Promene u odnosima članova kanala marketinga.*

Pored navedenih promena, posebnu pažnju treba obratiti *procesu internacionalizacije* koji otvara vrata globalnom funkcionisanju prodaje. Prilikom prodaje na inostranim tržištima uglavnom se javljaju brojne kulturološke razlike, jezičke barijere i razlike u navikama samih potrošača dok su troškovi prodaje uglavnom viši u odnosu na domaće tržište.

Način na koji su prodavci ispunjavali obaveze koje je pred njih stavljala prodaja menjao se tokom vremena i razvojem privrednih aktivnosti. U početnim fazama razvoja prodaje smatralo se da je veština prodaje i uspeh u istoj rezultat urođenih sposobnosti, isključivi rezultat ličnog dara i talenta. Tokom vremena prodavci su prestali da se oslanjaju na rezultate spontanog ponašanja i počeli su da prikupljaju iskustva uspešnih kolega što praktično predstavlja prvi napor usmeren ka obučavanju prodavaca.

Limitiranost prethodno navedene nadgradnje koja se ogleda pre svega u nemogućnosti provere empirijski stečenih znanja bez činjenja greške, uslovlila je dalje tražanje za sigurnijim metodologijama i sistemskim znanjima te se napor ka unapređenju stručnih znanja i sposobnosti prodavaca okrenuo prvenstveno ka razvoju znanja o predmetu prodaje – proizvodu.

Međutim, nakon sticanja potrebnih znanja o proizvodu koja su omogućila prodavcima koncipiranje prezentacija u cilju informisanja potencijalnih kupaca, pojavio se problem povećanja uspešnosti u prezentiranju činjenica koje se odnose na proizvod ciljanom auditorijumu mereno brojem donetih odluka kupaca da realizuju kupovinu. S tim u vezi do izražaja dolazi izučavanje samog procesa prodaje. Ovakav pristup koji potencira aktivno učešće prodavca u procesu prodaje materijalizovao se u dva osnovna oblika i to teoriji ponašanja u procesu prodaje i teoriji pravih okolnosti. Dok prvo pomenuta izučava faze kroz koje kupac prolazi (AIDA – attention, interest, desire, action), druga se bazira na psihološkim eksperimentima uslovljavanja na životinjama tipa „situacija-odgovor“.

Generalno govoreći, zajedničko za sve prethodno navedene faze i njihove pristupe predstavlja isključivo prodajna orijentacija koju kritičari pomenutih pristupa ističu kao osnovnu zamerku. Osnovna zamerka svodi se na pogrešno izabran fokus, gde se kao osnovni cilj javlja prodaja koja bi trebala u stvari da bude posledica uspešno implementirane marketinške strategije tj. orijentisanosti na kupca. Prethodno navedeno, pomognuto intenzivnijom implementacijom marketing koncepcije i filozofije u poslovanju, otvorilo je vrata novoj fazi razvoja prodaje koja se odlikuje orijentacijom prodavaca na pomoć kupcima i zadovoljenju njihovih potreba umesto agresivne prodaje robe. Ovakva prodaja naziva se **konsultativna** i kao takva ima dva osnovna cilja: prvi, *da uoči potrebe kupaca* i drugi, *da prezentira prednosti sopstvenog proizvoda* u cilju zadovoljavanja tih potreba.

9.2. Formulisanje strategijskog programa prodaje

Efikasno i efektivno funkcionisanje procesa prodaje i na strategijskom i na operativnom nivou direktno zavisi od konstituisanja adekvatne osnove i okvira. Uvažavajući definisane ciljeve prodaje, menadžment preduzeća ima obavezu da pronade optimalne načine realizacije istih. Naredna izlaganja imaju za cilj da ukažu na činjenicu da se prodaja i aktivnosti koje se odnose na planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu, ne mogu izjednačiti sa činom kupoprodaje već da svojom kompleksnošću i strateškim pristupom prevazilaze prethodno pomenuti proces. **Prodaja i menadžment prodaje**

u savremenim uslovima poslovanja sve više aktivnosti usmeravaju ka kreiranju i stimulisanju tražnje i traženju odgovora na pitanje: kako definisati prodaju i proces planiranja programa prodaje u sklopu korporativne marketing strategije?

Strategija programa prodaje, shvaćena kao način realizacije definisanih ciljeva, **predstavlja integralni deo marketing strategije preduzeća**. Budući da se proces strategijskog planiranja rukovodi principom od opšteg ka posebnom integralna vertikalna povezanost mogla bi se predstaviti sledećim redosledom:

1. Ukupno strategijsko planiranje,
2. Strategije marketinga i
3. Strategije prodaje.

Prethodno navedenom hronologijom nedvosmisleno se ukazuje na činjenicu da marketing strategija i marketing plan proizilaze iz ukupnog / korporativnog strategijskog planiranja, nakon čega sledi strategija prodaje preduzeća.

9.2.1. Odnos korporativne strategije, planiranja marketinga i programa prodaje

Na osnovu *vizije* poslovanja kao najopštije predstave, proces korporativnog / ukupnog strategijskog planiranja bazira se na definisanju *misije* preduzeća koja svoju konkretizaciju dobija u definisanim *ciljevima* poslovanja i odgovarajućim *strategijama* (rasta i razvoja) kao odabranim legitimnim načinima njihovog ostvarenja. Budući da se strategijskim planiranjem konstituišu okviri buduće poslovne aktivnosti preduzeća misija, ciljevi i strategije poslovanja predstavljaju ambijent u okviru koga se razvijaju strategije marketinga i strategije prodaje.

Misijom se utvrđuje osnovni razlog postojanja preduzeća, te se prilikom definisanja iste polazi od potrošača, konkurenata i internih faktora kompanije (raspoloživi resursi, oblast delovanja i sl.). Dobro definisana misija pruža osnovu za dobijanje odgovora na ključna pitanja poput:

- kojim tipovima potrošača se obraćamo,
- koje specifične potrebe treba da ispunimo,
- koje strategijske mogućnosti predstavljaju predmet potencijalnog ostvarenja,
- sa kojim strategijskim prednostima preduzeće raspolaže u odnosu na konkurenciju?

Od ključne važnosti je potreba da menadžeri prodaje budu detaljno informisani o definisanoj misiji korporacije jer se ciljevi prodaje i marketinga izvode iz svrhe postojanja kompanije, njenih realnih potencijala i tržišne pozicije koju zauzima.

Nakon definisanja misije, na tako konstituisanim osnovama utvrđuju se **korporativni ciljevi** za koje je bitno da budu *adekvatno hijerarhijski ustrojeni i međusobno povezani*. Definisanjem ciljeva, menadžment preduzeća stiče mogućnost merenja ostvarenih rezultata na raznim hijerarhijskim nivoima.

U vertikalnim organizacionim strukturama prisutan je sledeći redosled ciljeva koji su definisani po principu „od opšteg ka posebnom“:

- *Korporativni ciljevi* – koji se mogu materijalizovati u težnji za maksimizacijom dividendi deoničarima,
- *Ciljevi poslovnih jedinica* – orjentisani na rast obima prodaje i prihoda,
- *Marketing ciljevi* – usmereni na povećanje tržišnog učešća,
- *Ciljevi prodaje* na nivou celokupne prodajne snage preduzeća – usmereni na rast prodaje konkretnog proizvoda gledano sa aspekta kompanije kao celine,
- *Ciljevi prodaje na definisanom tržištu* – takođe orjentisani na rast obima prodaje konkretnog proizvoda na određenom tržištu,
- *Ciljevi prodaje konkretnog prodavca* – usmereni na povećanje količine prodatih proizvoda kao rezultat aktivnosti konkretnog prodavca,
- *Ciljevi prodaje prosečne kupoprodajne transakcije* - težnja ka povećanju vrednosti pojedinačnih prodajnih transakcija.

Treća faza korporativnog planiranja (misija – prva faza, ciljevi – druga faza) odnosi se na definisanje **strategije** kojom se određuju putevi i sredstva za ostvarivanje korporativnih ciljeva. Menadžeri prodaje moraju učestvovati u konstituisanju poslovnih strategija pre svega usled raspolaganja validnim tržišnim informacijama. Pored navedenog, neophodnost participacije menadžera prodaje u konstituisanju poslovnih strategija leži i u činjenici da korporativne strategije direktno opredeljuju ulogu prodajne snage u realizaciji definisanih ciljeva.

U cilju razvijanja korporativnih strategija menadžerima kompanija na raspolaganju su brojni analitički metodi od kojih je u najširoj upotrebi analiza poslovnog portfolija koju je razvila konsultantska grupa iz Bostona (*Boston Consulting Group*). Ovaj model zasniva se na tvrdnji da izbor određene poslovne strategije zavisi od *relativnog tržišnog učešća* i *stope rasta tržišnog potencijala*. Ukoliko se prethodna dva tržišna parametra uzmu u obzir i tretiraju kao okvir za razvijanje potencijalne strategije, preduzeća mogu birati jedan od četiri moguća ishoda:

1. *Strategija izgradnje* – povećanje tržišnog učešća na područjima sa visokim rastom tržišnog potencijala (dodatna distribucija, novi potrošači, visok nivo usluge pre prodaje, fokus na povećanju prodaje),
2. *Strategija održavanja* – održavanje tržišnog učešća uz minimalne troškove (težište na targetiranim postojećim potrošačima, povećanje usluge postojećim potrošačima, usavršavanje odnosa sa postojećim potrošačima),
3. *Strategija žetve* – redukcija troškova i fokus na profit umesto na tržišno učešće (težište isključivo na najprofitabilnijim kupcima, redukcija usluga, redukcija zaliha, održavanje distribucije),
4. *Strategija napuštanja* – reduciranje zaliha uz najmanje moguće troškove (eliminisanje usluga, nuđenje atraktivnih prodajnih cena, fokus na jednokratnu prodaju).

Nakon realizacije **prve faze strategijskog planiranja marketinga** u okviru koje se sprovodi celovita analiza položaja u kome se preduzeće nalazi, na osnovu dobijenih informacija, menadžment preduzeća otpočinje **drugu fazu** u kojoj se vrši segmentacija tržišta i izbor adekvatnih tržišnih ciljeva u čijem pravcu se mobilišu raspoloživa marketing sredstva. U **trećoj fazi** razvija se kompletan marketing miks preduzeća i to standardni mix (4P – proizvod, cena, distribucija i promocija) u slučaju proizvoda sa fizičkom komponentom i prošireni mix (7P = 4P+ procesi, ljudi, fizička sredina) u slučaju proizvoda sa nematerijalnom komponentom (usluga).

U cilju adekvatnog sagledavanja **uloge prodaje u realizaciji marketing strategije** preduzeća treba imati u vidu da na prodajnu snagu utiču brojni faktori kako interne tako i eksterne prirode. Okvire za aktivnosti lične prodaje određuju raspoloživa sredstva kompanije, *definisani poslovni ciljevi* i odabrana *strategija marketinga*. Ovde posebno treba imati u vidu da definisani ciljevi i strategija marketinga opredeljuju buduće zadatke i najpogodnija sredstva komuniciranja kompanije sa ciljanim tržištem. Struktura komunikacionog miksa, odnosno izbor načina komuniciranja sa tržištem (*tehnike masovne komunikacije* – propaganda, reklama, sponzorstva itd. i *direktne komunikacije* – lična prodaja, direktni marketing itd.) određuje se pre svega na osnovu broja potrošača prisutnih na ciljanim tržišnim segmentima.

Sagledavanje uloge prodajne funkcije ne bi bilo kompletno bez analize **relacija koje postoje između prodajne funkcije i pojedinih elemenata marketing miksa** (cene, proizvoda, distribucije i promocije). Što se tiče proizvoda, priroda i karakteristike istog direktno utiču na ulogu lične prodaje. Proizvodi namenjeni industrijskoj potrošnji kao i trajna potrošna dobra direktno zavise od uspešnosti lične prodaje i to ne samo zbog relativno visoke cene po jedinici proizvoda, već i zbog relativno dugog roka korišćenja, složenosti upotrebe i ostalih faktora koji utiču na to da nivo uključivosti kupaca u proces prodaje a samim tim i kognitivna disonanca budu na visokom nivou. Time se lična prodaja nameće kao najadekvatniji metod prodaje jer omogućava kupcu dobijanje potrebnih informacija iz prve ruke dok je prodavcu omogućeno da u direktnom razgovoru sazna sa kojim dilemama i strahovima se kupac suočava, što mu pomaže da proces prodaje usmeri u potrebnom pravcu. Za razliku od proizvoda namenjenih industrijskoj potrošnji kao i trajnih potrošnih dobara, proizvodima namenjenim širokoj potrošnji umesto lične prodaje pogodnija bi bila reklama i propaganda kao adekvatniji metodi komuniciranja sa inicijalnim tržištem.

Što se tiče odnosa prodaje i distribucije kao elementa marketing miksa, isti zavisi od strukture distributivnih kanala i subjekata koji učestvuju u distribuciji robe i koji se javljaju kao članovi određenog distributivnog kanala. Ovde pre svega treba imati u vidu da li se distribucija robe obavlja direktno (kao što je to slučaj u direktnim distributivnim kanalima koji su najkraći i kod kojih proizvođač direktno prodaje kupcu) ili se radi o indirektnoj distribuciji kada se za potrebe distribucije robe pribegava angažovanju posrednika. Suština koncepta i ujedno zadatak za prodajnu operativu predstavlja potreba za prilagođavanjem prodajnih aktivnosti i samog nastupa koje se razlikuju po tome da li se prodavci obraćaju krajnjem kupcu ili posredniku. Pored navedenog, profilisanje prodaje zavisi i od odabrane strategije podsticanja posrednika

.....

da kupe robu proizvođača. Prilikom realizacije **strategije vučenja**, kada preduzeće teži da izgradi visok stepen lojalnosti potrošača prema marki proizvoda, prodajno osoblje je orjentisano na podsticanje posrednika (veleprodaje i maloprodaje) da se bave prodajom proizvoda kompanije radi što potpunije satisfakcije potrošača pri čemu ekonomska propaganda ima primarni značaj. Kod **strategije guranja** težište se stavlja na kreiranje direktne podrške posrednicima da drže proizvode preduzeća u svom prodajnom asortimanu. U tom cilju prodajna operativa je orjentisana pre svega na rešavanje eventualnih problema posrednika što je dovelo do razvoja brojnih koncepata saradnje počevši od sistema snabdevanja just-in-time i drugih mehanizama smanjenja obima zaliha i ubrzanja prometa.

U pogledu odnosa *cene* kao elementa marketing miksa i prodaje prisutna je korelacija sa vrstom proizvoda. Naime, ukoliko je cena veća, kao što je to slučaj sa trajnim potrošnim dobrima i proizvodima namenjenim industrijskoj potrošnji, realno je očekivati da će potreba za direktnim angažovanjem prodajne operative na polju lične prodaje biti veća. Prethodno navedeno posebno dobija na značaju imajući u vidu da se time omogućava pregovaranje oko cena posebno kod industrijskih proizvoda. U osnovi postoje dva pristupa određivanju cena. Prvi pristup poznat kao „**troškovi plus**“ uzima u obzir troškove proizvodnje na koje se dodaju stope bruto i neto profitne marže u čijem definisanju direktno učestvuju menadžeri prodaje. Još aktivnija uloga menadžera prodaje postoji kod drugog metoda određivanja cena prema uslovima na tržištu koji može imati dva pojavna oblika i to: „**metod orjentisan na tražnju**“ i „**metod orjentisan na konkurenciju**“. Kod orjentisanosti na tražnju težište je na određivanju marži za koje je procenjeno da su kupci spremni da prihvate, dok se kod metoda orjentisanog na konkurenciju pažnja usmerava na konkurentsku politiku cena pri čemu preduzeće ima mogućnost da definiše cene svojih proizvoda na nivou konkurentskih cena ili iznad odnosno ispod tog nivoa. S tim u vezi, efektivno marketinški orjentisano preduzeće uvek će težiti da afirmiše aktivnu ulogu prodajne snage u celokupnom procesu izgradnje i realizacije cenovne politike.

Pored prethodno navedena tri elementa marketing miksa (proizvod, distribucija i cena) i promocija, kao četvrti element marketing miksa ima uticaj na prodaju, pre svega putem kanala komuniciranja pomoću kojih se sprovodi prenošenje informacija i realizuje prezentacija proizvoda i usluga kompanije prema njenom okruženju. U cilju sagledavanja međusobnih odnosa prodaje i promocije potrebno je istaći da lična prodaja predstavlja jedan od najvažnijih instrumenata i metoda direktne komunikacije sa tržištem. Time se omogućava da lična prodaja kao jedan od segmenata ukupnih prodajnih aktivnosti, adekvatno uklopljena u ukupan promotivni miks preduzeća (zajedno sa promocijom, propagandom, reklamom i sl.), uspešno kreira svesnost potencijalnih potrošača o proizvodima preduzeća i njihovim karakteristikama i time olakša realizaciju ukupnih prodajnih aktivnosti.

Sagledavajući sve prethodno navedene aspekte, od menadžera preduzeća se očekuje da, uvažavajući navedene činjenice i relacije, na osnovu relevantnih tržišnih informacija i definisanih strategijskih odluka kako iz domena strategijskog upravljanja tako i iz domena marketing strategije, definišu konkretnu **strategiju tržišnog nastupa**.

U tom cilju, na prvom mestu je neophodno izvršiti *alokaciju napora preduzeća prema različitim tipovima potencijalnih potrošača*. Ovde pre svega treba imati u vidu da u većini slučajeva važi pravilo „80/20“, odnosno da obično 20% potrošača realizuje 80% prometa kompanije. Time je i razumljiva preokupacija preduzeća usmerena ka razvijanju čvršćih odnosa sa glavnim kupcima.

Međutim realizacija prethodno navedenog nije jednoobrazna. Velike kompanije, na primer, razvijaju više puteva za nastup na tržište, kako pomoću sopstvene prodajne operative tako i preko posrednika. Pored veličine kompanije i status kupaca (postojeći ili novi kupci) utiče na strategiju tržišnog nastupa. Po pravilu produktivnost prodavaca koji su usmereni na postojeće kupce je veća ali je u ambijentu sve oštrije konkurentske borbe i napor za zadržavanjem postojećih kupaca intenzivniji. U širokoj primeni je i obraćanje manjim kupcima i kupcima srednje veličine putem pošte ili telemarketinga, dok kompanije koje su implementirale kompjutersku tehnologiju u svom poslovanju sve više praktikuju naručivanje robe putem interneta. Nezavisno od prethodno navedenih strategija nastupa i modela realizacije prodajnih funkcija, važi činjenica da je timski pristup prodaji i integracija prodajnih aktivnosti u celokupan portfolio poslovnih aktivnosti preduzeća od prevashodnog značaja za postizanje uspeha u savremenim uslovima poslovanja.

Integracija poslovnih funkcija i hronologija strategijskog planiranja istih obezbeđuje potrebnu kompaktnost i doslednost u isporuci željenih vrednosti kupcima. Strategija tržišnog nastupa koja proizilazi iz prethodno navedenog opredeljuje način obraćanja i komuniciranja preduzeća sa okruženjem ali ne opredeljuje prirodu i karakter uspostavljenih veza. Upravo zbog toga značajno je sagledati i **odnose koje preduzeća uspostavljaju sa svojim kupcima**. Tradicionalni odnosi koji se uspostavljaju između preduzeća i kupaca na tržištu oličeni u kratkoročnim kupoprodajnim odnosima u savremenim uslovima poslovanja dovodi u pitanje stabilnost odnosa i njihov održaj u dužem roku što predstavlja preduslov za kreiranje bilo kakve projekcije za budući period.

Upravo u cilju omogućavanja konstituisanja realne osnove za pravljenje dugoročnih poslovnih projekcija i neophodnosti kreiranja „sigurnog tržišta“ koje će biti manje osetljivo na aktivnosti konkurencije i više vezano za ponudu konkretne kompanije pristupilo se izgradnji dugoročnih odnosa na bazi strateškog partnerstva kompanija sa njihovim potrošačima. Prethodno navedeno ostavilo je svoj uticaj i na strategijsku orijentaciju preduzeća čime je ***transakciona orjentisanost marketinga koja težište stavlja na zaključivanju poslovnih transakcija ustupila mesto marketingu dobrih odnosa koji teži uspostavljanju dugoročnih i čvršćih veza preduzeća sa njihovim kupcima.***

Marketing dobrih odnosa u značajnoj meri menja fokus i način rada prodajne sfere preduzeća, od koje se očekuje da umesto efikasne realizacije prodajnih transakcija odigra ulogu agenta kupaca, zainteresovanog za njegove potrebe, želje i preferencije, usmerenog u potpunosti na omogućavanje sticanja koristi od strane kupaca. Razvoj zajedničkih programa kompanija sa njihovim ključnim potrošačima dodatno afirmiše

ulogu prodajne snage preduzeća i njenu kreativnost u rešavanju složenih problema marketinga i prodaje. Suština navedenih trendova i napora preduzeća ka uspostavljanju čvršćih odnosa ogleda se u uspostavljanju dvosmernih i interaktivnih veza između preduzeća i njihovih potrošača. **Partnerski prodajni nastup** koji je u širokoj primeni od strane tržišno orjentisanih kompanija fokusiran je pre svega na kreiranje tražnje.

9.3. Uticaj okruženja na program prodaje

Menadžment prodaje mora uzeti u obzir **okruženje** u kome kompanija funkcioniše kako bi se aktivnosti lične prodaje najbolje prilagodile i uklopile sa ostalim aktivnostima iz domena marketing strategije. Prilikom analize okruženja podjednaku pažnju treba usmeriti kako prema analizi potencijalne tražnje tako i prema analizi aktivnosti i poslovnih politika konkurencije.

Pored promenljivosti tražnje i aktivnosti konkurenata na aktivnosti prodaje utiču brojni tržišni, tehničko-tehnološki, pravni, politički, kulturni, ekološki i socijalni faktori čime se broj faktora eksternog okruženja povećava.

Međutim, pored faktora eksternog okruženja, na politiku i planove prodaje u velikoj meri utiču i faktori internog okruženja koji se pre svega odnose na raspoloživi ljudski i finansijski potencijal preduzeća. Suštinski, elementi eksternog i internog okruženja deluju stimulišuće ili onemogućavaju preduzeću da ostvari željeni nivo prodaje i proširi tržišno učešće.

Od menadžera prodaje se zahteva konstantno praćenje uticaja i ograničenja okruženja koji imaju implikacije na prodajne aktivnosti. Navedene promene poslovnog ambijenta mogu kreirati nove mogućnosti ali i predstavljati limitirajući faktor koji otežava realizaciju ciljeva prodaje. U cilju korišćenja šansi i izbegavanja ili relativizovanja trendova koji restriktivno deluju na poslove vezane za prodaju, menadžeri prodaje konstantno teže da kontrolišu faktore okruženja. Time dolazimo do novog kriterijuma podele faktora koji deluju na poslovanje kompanije u celini ili posebno na poslove prodaje i novog aspekta sagledavanja eksternih i internih faktora okruženja.

9.3.1. Faktori eksternog okruženja

Osnovna karakteristika **eksternih faktora okruženja** predstavlja činjenica da kompanija nije u mogućnosti ili je potencijalna mogućnost vrlo mala da svojim uticajima menja navedene faktore. Prethodna tvrdnja odnosi se pre svega na ekonomsku situaciju na teritoriji na kojoj kompanija posluje, konkurenciju, tehnološko okruženje, demografsko, socijalno i kulturno okruženje, kao i na prirodno, pravno i političko okruženje. Za razliku od faktora eksternog okruženja, na faktore internog okruženja tipa ciljeva i misije kompanije, korporativne kulture, kadrovskog potencijala, raspoloživih finansijskih sredstava, proizvodnih kapaciteta i potencijala u domenu istraživanja i razvoja preduzeća, preduzeće može značajno uticati.

Od svih faktora eksternog okruženja, direktan uticaj na platežnu mogućnost ciljanog tržišnog segmenta imaju faktori ekonomskog okruženja. Samim tim, faktori poput nivoa dohotka, inflacije, raspoloživih kredita, nezaposlenosti i ostalih faktora koji kreiraju ekonomske uslove poslovanja opredeljuju okvire za ostvarivanje određenog programa prodaje. Redukujući uticaj na potencijal tražnje koji mogu imati ekonomski faktori dodatno se multiplikuju uticajem konkurencije koja konstantno teži da poveća svoje tržišno učešće.

Za menadžere prodaje i same prodavce ključno pitanje predstavlja procena moći i slabosti konkurenata. Konstantan monitoring dobrih i loših aspekata poslovanja konkurenata predstavlja osnovu prodajne aktivnosti marketinga. Pored toga, menadžment prodaje u potpunosti vrši svoju funkciju ukoliko formiranjem programa marketinga i prodaje obezbeđuje neranjivu i stalnu diferentnu prednost u odnosu na konkurenciju.

Uspesna konkurentaska borba može biti vođena i implementacijom visoko sofisticirane tehnologije. Tehnološke promene doprinose stalnom podizanju efikasnosti i efektivnosti prodajne funkcije. Savremene tehnološke revolucije materijalizuju se u brznoj promeni postojećih i izumu novih proizvoda i usluga. Za menadžere prodaje poseban značaj imaju inovacije u sferi telekomunikacija i jedinstvenog sistema informisanja koje omogućavaju veću efikasnost u obavljanju prodajnih funkcija. Moderne tehnologije u procesu prodaje utiču na porast produktivnosti što omogućava menadžerima prodaje da umanje negativne efekte stalno rastućih troškova prodaje.

Pored ekonomskog i tehnološkog okruženja, demografsko, socijalno i kulturno okruženje direktno determinišu finalne potrošače prema kojima su usmerene sve marketinške aktivnosti i naponi menadžmenta prodaje. Menadžeri prodaje moraju detaljno da poznavaju potrošače kojima se obraćaju, da imaju odgovore na pitanja kako, kada i zašto kupuju tražene proizvode, da znaju njihove potrebe, kao i da poznaju njihovo ponašanje i sklonosti.

Potrebe i zahtevi potrošača i njihovo ponašanje u procesu trgovine uslovljeni su socijalnim i kulturnim okruženjem. Za menadžere prodaje od posebnog značaja su podaci o promeni u broju i prosečnoj starosti stanovništva, njihovoj distribuciji, stopi nataliteta i strukturi domaćinstva. Uspes odredene marketing strategije i samog programa prodaje određen je načinom na koji potrošači misle i kako se ponašaju. Promene u socijalnim vrednostima i životnom stilu utiču na obim i strukturu kupovina, dok socijalne vrednosti opredeljuju etička ponašanja. Etička ponašanja prodavaca i menadžera prodaje imaju direktan uticaj na lojalnost potrošača prema proizvodu i samom preduzeću. Zato i ne čudi činjenica da većina preduzeća u razvijenim tržišnim privredama ima politiku kojom se formalizuje kodeks etičkog ponašanja.

U razvojnim planovima marketinga i prodaje značajnu ulogu imaju i faktori prirodnog okruženja pre svega u domenu izvora sirovina i energije, neophodnih za proizvodnju, razvoj, pakovanje, promociju i distribuciju proizvoda. Limitirani izvori energije mogu u značajnoj meri da ograniče prodaju određenih proizvoda. Zaštita prirodnog okruženja postaje sve više predmet interesovanja brojnih privrednih i društvenih subjekata posebno imajući u vidu da postoji mogućnost negativnog uticaja proizvodnje određenih proizvoda na životno okruženje.

.....

Formulisanje programa prodaje i politike prodaje odvija se u uslovima određenog pravnog i političkog okruženja. S tim u vezi, navedenim faktorima određen je stepen slobode preduzeća u definisanju i vođenju programa i politike prodaje. Ovde pre svega treba imati u vidu odredbe antimonopolskog zakona i mera usmerenih protiv anti - konkurentskog ponašanja i administrativne restrikcije biznisa, sve u cilju podsticanja konkurencije putem deregulacije. Legalizacija zaštite potrošača kao jedan u nizu faktora koji menadžment prodaje mora uzeti u obzir utiče na implementaciju etičkih standarda i normi prilikom izrade prodajnih planova i politika. U tom smislu, nelegalna prodajna praksa negativno deluje na publicitet preduzeća i njegovu tržišnu poziciju.

9.3.2. Faktori internog okruženja

Interno okruženje i uticaj faktora koji ga čine dolaze do izražaja nakon formulisanja poslovne politike i usvajanja potrebnih odluka koji određuju okvir i način realizacije plana marketinga i prodaje. Različita organizaciona ograničenja mogu dovesti do otežane implementacije odluka i realizacije aktivnosti u cilju sprovođenja definisanih planova prodaje.

Ovde pre svega treba imati u vidu da kadrovski potencijal često može predstavljati limitirajući faktor koji ograničava realizaciju. Pored navedenog, interni finansijski potencijal pre svega visina raspoloživog obrtnog kapitala opredeljuje razvoj i implementaciju programa prodaje. Raspoloživa tehnologija i oprema, kao i organizacija i lokacija prodajnih aktivnosti u slučaju neadekvatnog nivoa ili neadekvatne primene mogu limitirajuće delovati na razvoj i sprovođenje programa prodaje pre svega što treba imati u vidu da je često mogu postojati konfliktni odnosi između prodaje i proizvodnje unutar preduzeća. Razlog konflikata leži u stalnoj težnji prodaje da izađe u susret potrebama i željama potrošača u smislu ispunjenja njihovih diferenciranih i ne standardnih potreba i afiniteta i proizvodnje koja teži uniformnosti, serijskoj produkciji bez dodatnih promena koje usložnjavaju proizvodni proces. Aktivna uloga prodaje često dolazi do izražaja i u domenu oblikovanja istraživačko razvojne funkcije preduzeća. Aktivnom ulogom prodaje obezbeđuju se adekvatni inputi u procesu istraživanja tržišne pozicije proizvoda i sagledavanja potrebe ulaganja u nove razvojne projekte. Na kraju, ali ne i po značaju, organizacioni faktori kao jedni od najvažnijih internih faktora koje treba uzeti u obzir opredeljuju sposobnost preduzeća da efikasno realizuje određene marketinške strategije.

Potreba za **praćenjem i prognoziranjem tokova u okruženju** proizilazi iz obaveze konstituisanja i realizacije programa prodaje. Rečju, nakon sprovedene identifikacije faktora okruženja značajnih za menadžment prodaje, pristupa se utvrđivanju *metoda i postupaka* za ocenu efekata pojedinih elemenata na samu strategiju.

Cilj prethodno navedenog predstavlja izgradnja sistema za efikasno praćenje šansi koje se nalaze u okruženju u cilju njihovog korišćenja i izbegavanju opasnosti koje mogu da ugroze realizaciju planova prodaje ili da smanje planirane rezultate.

U opredeljivanju načina reagovanja na promene, savremeni uslovi poslovanja, uslovi su proaktivno umesto reaktivnog delovanja. Naime, u cilju adekvatne spoznaje potencijalnih problema koji se mogu pojaviti usled neusaglašenosti strategije preduzeća sa promenjenim uslovima poslovanja, u situaciji intenzivne konkurentske borbe, anticipacija nastalih događaja odnosno procena mogućnosti njihovog nastanka pre nego što se promene dese i pravovremeno usklađivanje poslovnih orijentacija pre dolazećih promena, jedini su adekvatan odgovor na promenu poslovnog ambijenta.

Čekanje da se promene dese da bi se realizovale korektivne aktivnosti, imajući u vidu stalno rastuću konkurenciju, predstavlja zakasnelu reakciju koja nema mogućnost korišćenja tržišnih šansi kao pozitivne posledice promene tržišnog ambijenta već samo minimizacije nastale štete. U tom smislu, fleksibilna i proaktivna organizaciona struktura i struktura marketinga i prodaje koja je neophodna radi boljeg usklađivanja sa tržišnim prilikama ima za posledicu i decentralizaciju odgovornosti i autoriteta menadžera prodaje prilikom donošenja odluka o distribuciji, cenama i promociji.

Međuzavisnost okruženja i aktivnosti i efekata menadžmenta prodaje ogleda se pre svega u direktnom uticaju okruženja na samu prodaju i njenu **produktivnost**. Merenje produktivnosti prodaje nije moguće bez definisanja svih potrebnih varijabli a posebno teritorije kao prostornog okvira sagledavanja postignutih performansi u domenu prodaje. Sagledavajući produktivnost na mikro nivou odnosno prateći produktivnost pojedinačnog prodavca, možemo utvrditi direktan uticaj faktora internog i eksternog okruženja. Tako intenzivna ulaganja u aktivnosti marketinga i promocije, stečena iskustva iz prethodnog perioda materijalizovana u visokom tržišnom učešću i tekući rast tržišnog učešća direktno doprinose produktivnosti individualnog prodavca u posmatranom periodu. Nasuprot prethodnom, situacija kada menadžer prodaje rukovodi relativno velikim brojem prodavaca može negativno uticati na profitabilnost osoblja prodaje pojedinačno gledano.

Pored navedenih faktora internog okruženja i varijable iz domena eksternog okruženja utiču na profitabilnost, tako da intenzivna aktivnost direktnih konkurenata i geografska disperzija tačaka prodaje deluju negativno na profitabilnost, dok visok potencijal konkurentskog tržišnog područja i relativno visoko učešće velikih organizacionih potrošača imaju pozitivan uticaj na profitabilnost prodavaca.

U daljoj fazi formulisanja strategijskog programa prodaje potrebno je analizirati **ciljane tržišne segmente** u cilju odabira najboljeg načina pristupa istim kako bi se povećala izvesnost kupovine. Ovde pre svega treba imati u vidu da je lična prodaja samo jedan od elemenata *promocionog miksa* koji mora biti adekvatno uklopljen u širi konceptualni okvir zajedno sa cenom, proizvodom i distribucijom čineći zajedno sa prethodno pomenutim celovit marketing miks preduzeća.

Razvijanje „adekvatnog“ plana realizacije aktivnosti lične prodaje bez adekvatnog uklapanja u celinu promotivnog i marketing miksa predstavljalo bi stratešku grešku posebno u pogledu eventualnog rangiranja pojedinih elemenata marketing strategije i zapostavljanja neophodnosti integralnog posmatranja istih. Prethodno navedeno posebno dobija na značaju ukoliko se uvaži činjenica da se i proces menadžmenta

prodaje i sam prodajni proces odvijaju pod stalnim uticajem promena kako u internom tako i u eksternom okruženju. Promene u okruženju konstantno zahtevaju prilagođavanje marketing strategije preduzeća a samim tim i programa prodaje koji čine integralni deo marketing strategije.

9.4. Istraživanje tržišta i prognoziranje potencijala

Nakon uzimanja u obzir okruženja i analize ciljanih tržišnih segmenata menadžment preduzeća dobija relevantnu osnovu za **procenu potencijala tražnje** i samim tim prodaje te se stiču neophodni preduslovi za utvrđivanje planova prodaje i budžeta prodaje. Tim pre, od menadžera prodaje se očekuje da se aktivno bave planiranjem i anticipacijom budućih događaja, da formulišu ciljeve prodaje, usmeravaju aktivnosti prodajne snage, ocenjuju i kontrolišu ostvarenja.

Bez neophodnog planiranja, aktivnosti prodaje odvijale bi se spontano i stihijski, izostala bi mogućnost koordinacije različitih procesa prodaje, te bi u krajnjoj instanci moglo da dođe do delovanja u različitim pravcima koji se često isključuju. U cilju sticanja relevantne osnove za donošenje odluka i koncipiranje planova od posebnog značaja je uključivanje prodavaca u ceo proces kako bi se direktno dobile relevantne informacije.

Pored navedenog, važna je i koordinacija menadžera marketinga i proizvodnje. Ovi operativni podaci vezani za ostvarenja (informacije od prodavaca) i za mogućnosti (informacije iz proizvodnje) predstavljaju realne pokazatelje koji se moraju uzeti u obzir prilikom realizacije procesa planiranja koji započinje utvrđivanjem korporativne misije.

Korporativna misija koja određuje razlog postojanja privrednog subjekta, predstavlja okvir i osnovu za razvijanje stratezijskih poslovnih planova i stratezijskih marketing planova iz kojih proizilaze i stratezijski planovi prodaje. Taktički planovi prodaje, rezultat su stratezijski utvrđenih planova. Prethodno navedeno ukazuje na činjenicu da je **planiranje prodaje** sastavni i veoma značajni segment menadžmenta prodaje. Na osnovu prognoza utvrđuju se budžeti i prodajne kvote. **Budžeti** predstavljaju planove izdataka potrebnih za realizaciju definisanih ciljeva prodaje. Samim tim, budžetiranje se nameće kao jedan od osnovnih zadataka menadžmenta prodaje. Menadžeri prodaje moraju biti upoznati sa svim stavkama troškova koji nastaju u pojedinim fazama procesa prodaje. Adekvatnim sprovođenjem budžetiranja obezbeđuje se procena finansijskih efekata putem sagledavanja finansijskih rezultata u realizaciji planova prodaje pre nego što se pristupi njihovoj realizaciji. Otuda se budžetiranjem može utvrditi profitabilnost prodaje.

Savremeni kupac očekuje od prodavca da mu bude konsultant i da mu savetima pomogne da reši problem koji ga je naveo da se uključi u prodajni proces. Pored primene različitih metoda i pristupa koji su u širokoj upotrebi od strane profesionalnih prodavaca posebno u sferi lične prodaje, a koji će u narednim delovima rada biti šire

prikazani, prodavci poverenje i naklonost kupaca stižu superiornim poznavanjem tržišta proizvoda i usluga, uslova koji vladaju na tržištu, razvojnih trendova i konjunkturalnih oscilacija. S tim u vezi, aktivnim učestvovanjem u prodajnom procesu, svojim sugestijama i angažovanjem, prodavac na svojevrsan način „dodaje vrednost“ proizvodu i usluzi koji predstavljaju predmet prodaje.

Aktivna uloga prodavca u prodajnom procesu bazira se na *akumuliranom znanju* i to pre svega onom koje se odnosi na poznavanje grane tržišta u kojoj preduzeće posluje, poznavanje sopstvene kompanije i sopstvene ponude. Poznavanje sopstvene kompanije omogućava odabir proizvoda iz poslovnog portfolija koji najbolje može zadovoljiti potrebe kupca. Pored prodajnog asortimana, poznavanje kompanije uključuje i poznavanje organizacione strukture, metodologije rada i dr.

Dobra integrisanost prodavca u korporativnu kulturu u cilju prenošenja ključnih vrednosti tržištu takođe se podrazumeva. Poznavanje sopstvenih proizvoda podrazumeva poznavanje njihovih funkcionalnih, tehničkih i drugih karakteristika kako bi sve prednosti u zadovoljavanju potreba potrošača mogle biti adekvatno predstavljene. Pored samog proizvoda, prodavac mora raspolagati optimalnim nivoom znanja iz domena uslova i politika prodaje proizvoda, poput kreditne prodaje (prodaja na odloženo), uslova isporuke, održavanja i servisa kao i pojedinosti vezanih za garantni rok. Upoznavanje zaposlenih sa kompanijom i sadržajem ponude preduzeća interno je pitanje edukacije prodajnog osoblja koje pored navedenih oblasti uključuje i informisanje vezano za marketing istraživanje.

Istraživanje marketinga uključuje *prikupljanje i obradu podataka o tržištu uopšte i o svakom instrumentu marketinga posebno*, dok je težište **ispitivanja tržišta** *orjentisano na konkurenciju, dobavljače, učesnike u kanalima prometa tj. marketing kanala, kupaca i potrošača*. Od instrumenata marketinga, najveća pažnja usmerava se ka analizi cena, asortimana, promotivnih mogućnosti i sl.

Podaci prikupljeni tržišnim istraživanjem mogu se odnositi na čitavu populaciju ili na odabrani uzorak. Generalni podaci koji bliže determinišu *populaciju* dostupni su u zvaničnim izveštajima poput popisa, različitih statističkih evidencija obuhvaćenih statističkim godišnjacima i sl. Po svojoj prirodi, sa aspekta korisnika takvih informacija iste se kategorišu kao sekundarne. Sekundarni podaci su oni koje je neko drugi prikupio i sistematizovao. Međutim, pored generalnih podataka, preduzeće i menadžeri prodaje za potrebe donošenja adekvatnih odluka iz domena prodaje imaju potrebu za konkretnijim pokazateljima. Kako se specifične informacije relevantne za oblast poslovanja *iz domena konkretnih kompanija* u kojima su angažovani, menadžeri prodaje moraju prikupiti u što kraćem roku. Kako je praktično neizvodljivo analizirati celokupno stanovništvo nacionalne ekonomije po brojnim kriterijumima, preduzeća i menadžeri prodaje intenzivno koriste metode ispitivanja zasnovane na uzorcima.

Ukoliko preduzeće prikuplja informacije direktno sa tržišta i to uglavnom putem intervjua i upitnika, navedeni podaci imaju status primarnih podataka, jer se za razliku od sekundarnih podataka do njih dolazi neposredno tj. lično. Postoji nekoliko osnovnih tipova podataka od interesa za preduzeća od kojih su dve grupe podataka

najvažnije. Prvu grupu predstavljaju podaci vezani za demografske i socioekonomske karakteristike ispitanika, dok se druga grupa odnosi na psihološke karakteristike i indikatore životnog stila. Navedeni podaci nakon faze prikupljanja predstavljaju predmet obrade i korišćenja od strane menadžmenta preduzeća.

9.4.1. Modeli tržišnih istraživanja

Tražene informacije opredeljuju i metodologiju istraživanja tako da, kada je reč o **tržišnim istraživanjima**, možemo govoriti o tri osnovna dizajna istraživanja i to¹⁶¹:

1. Eksplorativna istraživanja – pomažu da se stekne uvid u neki problem i da se generišu moguća objašnjenja (npr. razlozi pada prodaje koji mogu biti uslovljeni padom kupovne moći, pojavom konkurencije i sl.),
2. Deskriptivna istraživanja – putem kojih se utvrđuje učestalost nekih događaja, struktura ili raspored događaja i sl.
3. Kauzalna istraživanja (istraživanja uzročnih veza) – imaju zadatak da utvrde međuzavisnost između pojava i uzroke i posledice pojava.

Od ostalih vrsta istraživanja koriste se i :

1. Istraživanje literature – troškovno najmanje zahtevna. Odnosi se na analizu stručnih časopisa, statističkih publikacija, godišnjaka, interne računovodstvene i druge dokumentacije i sl.
2. Prikupljanje iskustava – predstavlja organizovan način sabiranja i obrade informacija o iskustvima klijenata i eksperata za određenu oblast. Jedan vid ovih istraživanja predstavlja Delfi metod koji se odnosi na animiranje eminentnih stručnjaka kako bi isti u više navrata pisali svoja mišljenja i komentare na stavove drugih stručnjaka.
3. Fokus grupe – obično se sastoje od 8 do 12 osoba koje raspravljaju o ciljnom problemu pri čemu diskusiju usmerava i vodi moderator grupe. Moderator je ujedno i ključna osoba koja obezbeđuje dobro funkcionisanje grupe i to pre svega komunikativnošću kako bi podsticao učesnike na međusoban razgovor. Fokus grupe predstavljaju adekvatan metod utvrđivanja stavova dok su u pogledu prikupljanja detaljnijih informacija manje pogodne od npr. dubinskog intervjua.
4. Analiza poslovnih slučajeva – podrazumeva proučavanje ponašanja sličnih ili konkurentskih kompanija kao i kompanija iz drugih oblasti poslovanja koje su se susretale sa sličnim problemima.
5. Longitudinalne studije – orjentisane su na prikupljanje informacija u sukcesivnim vremenskim intervalima koje se odnose na razvoj događaja na tržištu. Ista merenja ponavljaju se iz perioda u period pri čemu se moraju obezbediti uporedivi uslovi u posmatranim periodima.

161 Churchill G.A., Jr., Marketing Research, Methodological Foundations, 6/E, The Dryden Press, Forth Worth, 1995, str. 144-235.

6. Paneli – predstavljaju odabir tržišnih parametara koji se prate kroz vreme beležeći pritom njihove promene. Pravilan odabir uzorka predstavlja ključni faktor uspeha, pri čemu se rezultati mere u isto vreme, po istoj metodologiji i u istim uslovima.
7. Omnibus paneli – imaju sličnost po pitanju metodologije sa panelima, s tom razlikom što se od ispitanika pri svakom ispitivanju traže različiti podaci.
8. Istraživanja na uzorku – predstavlja najčešću vrstu istraživanja. Ukoliko je u potpunosti ispunjen zahtev reprezentativnosti pri odabiru uzorka, na osnovu istih moguće je sa velikim stepenom pouzdanosti donositi zaključke o ponašanju šire populacije što je od ključne važnosti za projekcije budućih događaja.

9.4.2. Osnovne kategorije uzoraka

Što se tiče **uzoraka** postoje dve osnovne kategorije, i to:

1. Uzorci koji *nisu bazirani na verovatnoći*, i
2. Uzorci koji su *bazirani na verovatnoći*.

Kod uzoraka koji nisu bazirani na verovatnoći, istraživač u nekim kritičnim momentima u procesu uzorkovanja samostalno (subjektivno) određuje neke elemente koji su od značaja za dizajn uzorka.

U najširoj primeni **uzoraka koji nisu bazirani na verovatnoći** nalaze se:

- a. *Pogodan uzorak* – sačinjen je od pojedinaca koji su u datom trenutku dostupni ispitivaču. Samim tim pogodan uzorak retko može dati relevantne podatke koji se odnose na čitav skup.
- b. *Ciljni uzorak* – sačinjava se na osnovu lične procene ispitivača o tome koje su grupe po njegovom mišljenju interesantne za ispitivanje, što takođe sadrži značajnu dozu subjektivnosti.
- c. *Kvotni uzorak* – bazira se na participaciji različitih kategorija ispitanika u uzorku po principu kvotnog učešća. Prilikom konstituisanja kvotnog uzorka, ispitivač poput konstituisanja ciljnog uzorka, definiše koje su grupe po njegovom mišljenju interesantne za ispitivanje i po značaju im dodeljuje kvote tj. učešća u ukupnom broju ispitanih.

Za razliku od prethodno pomenutih, **uzorci zasnovani na verovatnoći** teže da isključe svaku subjektivnost i zasnivaju se na strogo poštovanoj proceduri. Samim tim, rezultati dobijeni na osnovu uzoraka koji se zasnivaju na verovatnoći, odlikuju se većim stepenom pouzdanosti, pre svega usled mogućnosti izračunavanja greške uzorka (moguće odstupanje uzorka od populacije). Postoje tri osnovna tipa ovakvih uzoraka:

- a. *Prost slučajan uzorak* – je ujedno i najčešće korišćen i zasniva se na sasvim slučajnom odabiru ispitanika ili korišćenjem metoda slučajnih brojeva koji su u današnje vreme obuhvaćeni statističkim programima za generisanje slučajnih brojeva.

- b. *Stratifikovani uzorak* – koji spada u grupu dvoetafnih uzoraka. U prvoj fazi odreduju se stratumi, tj. podskupovi osnovnog skupa koji moraju ispuniti dva uslova. Prvi, da su unutar sebe elementi podskupa što slićniji, i drugi, da su poskupovi između sebe što više razlićiti. U drugom koraku bira se prost slućajan uzorak iz svakog stratuma. Suština primene ovog metoda predstavlja adekvatan izbor broja stratuma u cilju smanjenje greške uzorka.
- c. *Klaster uzorak* – ujedno i najsoćeniji, retko se koristi. Kod ovog metoda, celokupna populacija ispitanika se deli na više podskupova, pri ćemu se u nastavku vrši odabir manjeg broja podskupova po metodu prostog slućajnog uzorka i konaćno iz tako stvorenog ućeg izbora podskupova izvlaći prost slućajni uzorak.

Sve prethodno navedeno imalo je za cilj da prikaće koji su sve naćini za prikupljanje podataka dostupni preduzeću i menadžerima prodaje i kakve se sve metode za analizu podataka koriste. U nastavku, biće više reći o tome šta je svrha prikupljanja i analize podataka.

Sasvim je prihvatljivo stanovište da je osnovni cilj poslovanja trţišnih subjekata stvaranje profita, međutim put do realizacije tog cilja nije ni direktan ni kratak. Istraćivanje trţišta, utvrđivanje želja i potreba potrošaća, skeniranje konkurencije i sl. predstavljaju posledicu marketinške orjentacije preduzeća koja uslovljava okrenutost trţištu i stvaranje profita na naćin da se potrebe i želje potrošaća ispune isporukom traćenih vrednosti malo iznad oćekivanja i bolje i uspešnije od konkurencije.

Međutim, ukoliko se istraćivanjem trţišta i analizom dobijenih podataka dobija odgovor na pitanje šta treba raditi, ostaje otvoreno pitanje kako to treba realizovati? Ovo je upravo i kritićni momenat spajanja dve osnovne poslovne funkcije i to marketinške i menadžerske tj. upravljacke. Procesom upravljanja mobilisu se svi raspoloživi resursi u pravcu ostvarivanja definisanih ciljeva, ostvarivanja šansi i izbegavanja opasnosti do kojih preduzeće i menadžeri prodaje dolaze istraćivanjem trţišta.

Faza koja sledi nakon sprovedenog istraćivanja trţišta predstavlja **prognoziranje traćenje**. Projekcije traćenje zahtevaju što kvalitetnije realizovanje faze istraćivanja kako bi se na relevantnim osnovama omogućilo menadžmentu da realizuje svoju upravljacku funkciju. Nakon projektovanja traćenje slede faze upravljanja prodajom poćevši od planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole prodaje.

9.4.3. Metodologije prognoziranja traćenje

Postoje dva bazićna pristupa prognoziranju traćenje:

1. ***Deduktivni (odozgo na dole)*** – polazi od općtih uslova poslovanja fokusirajući tokom postupka paćnju na mogućnost plasmana sopstvenih proizvoda. Od *općtih uslova poslovanja* najvaćniji su podaci koji se odnose na kretanje ukupnih primanja i diskrecionog lićnog dohotka, inflacije i sl.

U smislu prethodno navedenog, sagledavanje potencijala tržišta ima za cilj *aproksimaciju ukupnih mogućnosti prodaje proizvoda iz konkretne branše a ne samo proizvoda konkretne kompanije*. Za razliku od prethodnog, potencijal tražnje označava *mogući obim prodaje proizvoda iz asortimana konkretnog preduzeća*. Svoju konkretizaciju primene potencijal tržišta dobija u definisanju *ciljne prognoze prodaje* do koje se dolazi na osnovu sagledavanja dosadašnjeg plasmana robe konkretnog preduzeća. Time, potencijal tržišta predstavlja mogućnosti u idealnim uslovima dok ciljana prognoza prodaje daje realniju projekciju zasnovanu na činjenicama odnosno dosadašnjim ostvarenjima.

Daljim postupcima dolazi do raščlanjavanja ukupno prognozirane prodaje na sastavne elemente pomoću *geografske distribucije prodaje* i *kvota prodaje po pojedinim segmentima*. Cilj ovakvog postupka predstavlja dalje korigovanje prodaje na bazi dešavanja na pojedinim tržišnim segmentima. Na kraju, finalizacija prognoze prodaje po deduktivnom metodu realizuje se na bazi korektivnih informacija o prodajnim kvotama po teritorijama odnosno segmentima.

2. **Induktivni (odozdo na gore)** – predstavlja dijametralno suprotan pristup prethodno navedenom. Polazi se od *segmentacije tržišta* koja se najlakše koristi na osnovu geografskih kriterijuma. U narednom koraku pristupa se *proceni prodaje po segmentima* koja se može sprovesti na bazi prethodnih iskustava ili na bazi sprovedenih tržišnih istraživanja. U sferi veleprodaje *metod kompozitne prognoze* prodajne operative predstavlja jednu od najpotpunijih induktivnih metoda. Prognoziiranje se zasniva na projekcijama prodavaca o mogućnostima prodaje svakom pojedinačnom klijentu u definisanom periodu, da bi se zatim sve projekcije objedinile i na taj način konstituisao potencijalni obim prodaje na nivou kompanije. Date projekcije u kasnijim iteracijama moguće je korigovati različitim saznanjima o tržišnim kretanjima u cilju obezbeđivanja što veće realnosti procena.

Sprovedeno po deduktivnom ili induktivnom metodu, svako predviđanje prodaje ima za cilj da obezbedi realnu osnovu za planiranje ne samo prodaje već i ukupnog poslovanja preduzeća. Od predviđanja prodaje zavise brojne aktivnosti preduzeća, počevši od planiranja potrebnog nivoa zaliha, obima proizvodnje, potrebnih nabavki materijala, novčanih sredstava, potreba za radnom snagom i sl.

Planiranju prodaje mora se pristupiti nepristrasno jer će svaki plan definisan suviše optimistički dovesti do podbačaja, dok će zarad „veće sigurnosti“ planovi definisani na nižem nivou od mogućih ostvarenja dovesti do iscrpljivanja zaliha, nestašice proizvoda i propuštanja tržišnih prilika kao rezultat nemogućnosti isporuke traženih proizvoda.

Metodi predviđanja prodaje dele se u dve osnovne grupe:

1. *Kvalitativni metodi* – bazirani na stavovima i procenama stručnih lica, i
2. *Kvantitativni metodi* – baziranih na upotrebi kvantitativnih podataka i kvantitativnih statističkih tehnika.

Od *kvalitativnih metoda* u najširoj upotrebi su:

- a. Ocena prodavaca – koji su pozvani da daju procene prodaje određenog proizvoda, na određenoj teritoriji ili određenom kupcu u slučaju organizacionih kupaca. Koristi primene navedene metode odnose se na iskustvo prodavaca i njihov neposredan uvid u situaciju na tržištu, dok se mane navedenog pristupa odnose na ograničen fond znanja prodavaca i njihovoj slaboj informisanosti o poslovnoj politici kompanije i globalnim tržišnim uslovima.
- b. Ocena rukovodilaca / eksperta – teži da iskoristi znanje, stručnost i intuiciju rukovodilaca kao i njihovu kompetentnost. Prednosti procena rukovodilaca odnose se na njihovu stručnost i mogućnost sticanja bližeg uvida u politiku kompanije i makroekonomska kretanja kao i za relativno brzo i jeftino sticanje potrebnih podataka. Nedostaci navedenog pristupa odnose se na relativno nedovoljnu upućenost o situaciji na terenu „iz prve ruke“, i činjenice da se za potrebe konstituisanja ovakvih projekcija rukovodioci odvajaju od svojih primarnih zaduženja te u skladu sa prethodnim može doći do neradog prihvatanja dodatnih zaduženja i njihove formalne realizacije bez ulaženja u suštinu problema.
- c. Namere kupaca / konjunktura – predstavlja proces usmeren, s jedne strane na potrebe i zahteve sopstvenih kupaca i s druge strane, korišćenje podataka iz već urađenih istraživanja koje realizuju brojne agencije. S obzirom da se ovakva istraživanja baziraju na stavovima kupaca ista su najrealnija i to je njihova osnovna prednost, dok se mane ovog postupka odnose na značajna finansijska sredstva u slučaju postojanja velikog broja kupaca, nedostatak spremnosti kupaca da otkriju svoje planove i želje i njihovu nemogućnost da sa potrebnom verovatnoćom projektuju spremnost za realizacijom kupovina u budućem periodu.

Što se tiče *kvantitativnih metoda* u najširoj upotrebi su:

- a. Projekcija trenda – kao statistička metoda bazira se na predviđanju prodaje na osnovu kretanja u prošlom periodu. Bazična pretpostavka predstavlja uverenje da će se trend utvrđen u prošlosti nastaviti i u budućnosti. Vremenski period pouzdanog predviđanja direktno zavisi od dužine proteklog vremenskog perioda na osnovu koga su se utvrđivali trendovi.

Međutim, jedan od ključnih nedostataka metoda trenda predstavljaju sezonske oscilacije u prodaji kojima su izloženi mnogi proizvodi. Prethodno navedeno može se korigovati izračunavanjem sezonskog indeksa prodaje koji pokazuje sistematsko variranje prodaje po sezonama. Primena sezonskih indeksa je jednostavna i sastoji se u tome što se vrednost prognozirane prodaje množi sa sezonskim indeksom za taj mesec.

Prednosti primene projekcije trendova odnose se pre svega na brzinu i objektivnost. Pored navedenog, sprovođenje projekcije trenda moguće je uraditi u sopstvenoj režiji i za tu svrhu nije potrebno izdvajati značajnija finansijska sredstva. Osnovni nedostatak projekcije trenda sadržan je u tvrdnji i polaznoj pretpostavci da će se trendovi koji su utvrđeni u proteklom periodu nastaviti i u budućnosti.

Pored navedenog, projekcija trenda podrazumeva dovoljno dug vremenski period kao osnove za analizu trendova kako bi projekcije bile što realnije, što predstavlja zadatak koji nije moguće uvek ispuniti.

- b. Korelacija, regresija i ekonomski modeli – kao tri modela imaju zajedničku karakteristiku koja se odnosi na osnovni metod analize. Reč je o tome da sva tri modela teže da otkriju i kvantifikuju zavisnost prodaje i faktora koji tu prodaju uslovljavaju.

Korelacija predstavlja jednostavan statistički metod koji utvrđuje povezanost i uzročno-posledični odnos između dve pojave. Ukoliko se takva vrsta zavisnosti, jedne pojave od druge, pojavi, moguće je na bazi kretanja druge pojave projektovati kretanje prve. Visina korelacije između dve pojave određuje se koeficijentom koji može uzimati vrednosti od -1 do +1. Što je koeficijent bliži ekstremnim vrednostima to je korelacija veća.

Regresija predstavlja složeniji model analize koji determiniše zavisne i nezavisne promenljive. Zavisnost se kvantifikuje formulom tako da se za svaku vrednost nezavisno promenljive može dobiti vrednost zavisno promenljive.

Ekonometrijski modeli su najsloženiji i sastoje se od niza regresionih modela koji kvantifikuju više relacija između većeg broja faktora i pojave koja je predmet analize. Osnovne prednosti ovih modela odnose se na činjenicu da je njihovom primenom moguće otkriti glavne faktore od kojih zavisi prodaja i kvantifikovati relacije između njih i prodaje. Modeli su potpuni i pouzdani, eliminišući pri tom sve elemente subjektivnosti. Osnovni nedostaci materijalizovani su u činjenici da, kao i kod trendova, utvrđena zakonitost (korelacija) u proteklom periodu nastavlja da postoji i u budućnosti. Pored navedenog, jednu od mana predstavlja i složenost primene i velika zavisnost od eksternih podataka.

Na osnovu svega prethodno navedenog, a posebno imajući u vidu da svaki od navedenih metoda ima niz prednosti i nedostataka, pokazalo se kao optimalno rešenje kombinovanje različitih metoda. Kombinovanje metoda predviđanja trebalo bi da uključuje kako kvantitativne tako i kvalitativne metode.

9.5. Planiranje prodaje

Planiranje predstavlja prvu fazu u procesu menadžmenta (upravljanja) prodaje. Bazični teorijski koncept menadžmenta (upravljačkog procesa) sadrži četiri osnovne faze i to: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Prethodno pomenuti koncept našao je svoju primenu i u sferi prodaje. Po analogiji sa prethodno navedenim, menadžment (upravljanje) prodajom započinje planiranjem i organizovanjem prodaje, nastavlja se vođenjem prodajnog osoblja i procesa prodaje uopšte i završava se kontrolom rada i rezultata prodaje, koja ima za cilj upoređivanje planiranih i ostvarenih rezultata u cilju donošenja korektivnih mera u slučaju odstupanja.

Proces planiranja u modernim uslovima poslovanja koje karakteriše turbulentnost u svim važnijim sferama biznisa, sve više dobija na značaju pre svega usled težnje da se sistematski i objektivno sagleda budući period. Ovakvim pristupom planiranje pruža niz koristi preduzeću, od kojih su najvažnije:

1. Sprovođenjem procesa planiranja preduzeće dobija *objektivnu, racionalnu i sveobuhvatnu analizu faktora uspeha* preduzeća.
2. Planiranjem se doprinosi *definisanju ciljeva i zadataka* kako preduzeća kao celine tako i njegovih organizacionih delova.
3. Planiranjem se *stiču uslovi za bolju podelu rada i lakšu koordinaciju poslovnih funkcija*.
4. Planiranjem se stiču *realne osnove za sprovođenje procesa kontrole*.

9.5.1. Planiranje prodaje – deo ukupnog poslovnog planiranja preduzeća

S obzirom na činjenicu da se planovima prodaje direktno projektuje mogućnost preduzeća da obavljajući svoju osnovnu delatnost generiše određeni profit neophodan za dalje funkcionisanje i opstanak kompanije, nećemo pogrešiti ukoliko odmah na početku iznesemo tvrdnju da su **planovi prodaje osnova za konstituisanje svih ostalih planova koji zajedno čine sistem planiranja**. Sam sistem planiranja u preduzeću sastoji se od niza povezanih planova koji se mogu sagledavati po različitim aspektima:¹⁶²

- Sa aspekta nivoa planiranja, planovi mogu biti strategijski i taktički, pri čemu su strategijski planovi ujedno i najznačajniji jer se odnose na preduzeće kao celinu, dok se taktički planovi odnose na određene organizacione jedinice i funkcionalne oblasti poslovanja (proizvodnja, prodaja i sl.).
- Sa aspekta oblasti planiranja, planovi se mogu sagledavati prema funkcionalnim oblastima koje pokrivaju (proizvodnja, prodaja, investicije, finansijski planovi i sl.)
- Sa aspekta vremenske dinamike planiranja, planovi mogu biti razvrstani na durogočne (najčešće od 5 do 10 godina), godišnje, kvartalne i mesečne.

Svi poslovni planovi orijentisani na pojedine aspekte poslovanja preduzeća, kao osnovu za svoju realizaciju moraju uzeti planove prodaje. U zavisnosti od planiranih količina prodaje, odrediće se i optimalan obim zaliha, radne snage, finansijskih sredstava i sl. S tim u vezi, nameće se i obaveza što preciznijeg i tačnijeg konstituisanja prodajnog plana, jer ukoliko dođe do ozbiljnijih odstupanja ista mogu imati veoma negativno dejstvo na ostale planove koji su za svoju osnovu uzeli planove prodaje.

Sam **plan prodaje predstavlja plansku odluku preduzeća o tome koliko određenih proizvoda planira da proda u određenom vremenskom periodu i na određenom tržištu**. Odmah na početku treba napraviti jasnu razliku između plana i predviđanja prodaje. Osnovna razlika je u tome što planovi predstavljaju planske **odluke**

162 Lovreta S., Janićijević N., Petković G., Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 218.

koje definiše menadžment preduzeća i koje samim tim imaju obavezujući karakter, dok su procene ustvari **predviđanja** mogućnosti prodaje bez obaveze da se ispune ili pokažu kao tačne.

Postoje tri konstitutivna element svakog plana prodaje:

1. *Proizvod* – izražen u fizičkim jedinicama mere čije ukupne količine po vrsti zbirno daju obim planirane prodaje ili vrednosno, kada se projektovane količine množe sa jediničnim cenama.

Planiranje po pojedinim artiklima iako najpoželjnije, nije uvek moguće izvesti na dovoljno precizan način pa se često pribegava planiranju po robnim grupama.

2. *Vremenski period* – obično se kreće u rasponu od mesec do godinu dana. U navedenim okvirima moguće je izvesti i kvartalne (tromesečne) i polugodišnje planove, koji su u čestoj upotrebi pre svega usled potrebe za peramnentnim praćenjem ostvarenih rezultata u cilju sagledavanja eventualnih odstupanja i definisanja i implementacije korektivnih mera.

Godišnji planovi, kojima se predviđa količina robe koju će preduzeće realizovati na definisanom tržištu zavise od predviđanja prodaje. Stalne težnje da se planiranje prodaje prilagodi potrebama poslovanja a ne da ga dodatno opterećuje neophodnošću realizacije dodatnih administrativnih zadataka, dovelo je do konstituisanja tzv. „kotrljajućih planova“ koji se javljaju u dva pojavna oblika. Ovakvi planovi odnose se na period od godinu dana i u zavisnosti od dužine perioda koji se sukcesivno dodaje definisanim projekcijama mogu biti kotrljajući kvartalni i mesečni planovi.

Sušтина je sledeća: vrši se projekcija za godinu dana, s tim što se protekom kvartala ili meseca (zavisno od pojavne varijante) celokupna godišnja projekcija produžava za novi period adekvatan proteklom (kvartal ili mesec). Na taj način, dolazi do inoviranja definisanih projekcija što zahteva manji obim angažovanja na administrativnim poslovima, a preduzeća konstantno imaju na raspolaganju projekciju za 12 meseci unapred., i

3. *Definisano tržište* – predstavlja područje na kome se nalaze targetirani kupci prema kojima će preduzeće usmeriti svoju ponudu.

Ukoliko bi preduzeće poslovalo samo na jednom tržištu na kome se nalaze svi kupci koji se snabdevaju istim kanalom distribucije, preduzeću bi bio dovoljan jedan plan prodaje za definisano tržište. Međutim, savremeni uslovi poslovanja čine poslovni ambijent složenim, te se za potrebe adekvatnog planiranja prodaje, vezano za teritorije, pored ukupnog plana prodaje na nivou celog preduzeća, moraju izraditi regionalni planovi prodaje, planovi za konkretna tržišta, po konkretnim ključnim kupcima kao i planovi za konkretne kanale distribucije koji su u upotrebi. Svi navedeni planovi su sadržinski identični, s tom razlikom što se umesto na celokupno preduzeće odnose na jedan region, ili deo tržišta, ključnog kupca ili kanal distribucije čiji je preduzeće član.

Postoje tri osnovna načina pravljenja *planova prodaje po teritorijama*:

- **Bottom up (odozdo na gore)** – koji se konstituišu tako što se prvo formiraju planovi za prodajne teritorije da bi se njihovim sabiranjem došlo do planova na nivou čitavog preduzeća.

- **Top down (odozgo na dole)** – suprotno od prethodnog predviđa da se prvo definiše plan na nivou preduzeća da bi se kasnije isti raspodelio na pojedine teritorije.
- **Kombinovanje prethodna dva navedena modela** – kojim se uvažava i procena menadžera prodaje koji pokrivaju određeni teren i daju svoje planove prodaje za budući period ali i potrebe i zahtevi preduzeća definisani odlukama top menadžmenta i na osnovu istih obuhvaćeni planovima prodaje preduzeća kao celine. Sučeljavanjem projekcija odozgo na dole i obrnuto, dolazi se do kompromisnog rešenja.

Svaki od modela ima niz prednosti i nedostataka, tako da kritičari prvog modela ističu najmanju stručnost neposredno asngazovanih na poslovima prodaje koji su direktni kreatori planova shvaćenih kao planske odluke imanentne top menadžmentu. Kritičari drugog modela ističu nedovoljno poznavanje top menadžera situacije na terenu, dok se treći model, i ako najbolji, kritikuje sa aspekta složenosti i relativno dugog roka izrade.

9.5.2. Budžet prodaje

Planiranje prodaje u smislu planiranja ciljeva koji se odnose na prodatu količinu robe u definisanom vremenskom periodu i na određenom tržištu, nastavlja se *finansijskim planiranjem prodaje*. Ovde pre svega treba imati u vidu da projekcija prodaje u fizičkim jedinicama mere nije dovoljno informativna za donošenje konkretnih poslovnih odluka (npr. asortiman robe) pre svega na osnovu činjenice da pojedini proizvodi mogu sadržati veću ili manju razliku u ceni (bruto profitna marža). Pored navedenog, menadžment preduzeća je svestan činjenice da se preduzeće finansira iz finansijskog rezultata tj. razlike između bruto profitne marže (razlike u ceni) i troškova prodaje. Težnja ka većem obimu prodaje kao osnovnom cilju i faktoru uspeha čini se pogrešna ukoliko troškovi prodaje rastu brže od razlike u ceni po istom osnovu.

Na osnovu svega prethodno navedenog, može se izvesti zaključak da se kompletni proces planiranja prodaje sastoji od planiranja količina robe koja treba da bude prodana u određenom periodu na definisanoj teritoriji i planiranja budžeta prodaje. Planiranje budžeta tj. finansijsko planiranje obuhvata planiranje prihoda i planiranje troškova prodaje a samim tim i planiranje finansijskog rezultata prodaje. Rezultat finansijskog planiranja prodaje predstavlja finansijski plan ili budžet prodaje.

Prvu fazu u definisanju budžeta prodaje predstavlja, planiranje prihoda od prodaje i bruto-marže. Prilikom planiranja prihoda od prodaje polazi se od planiranih količina prodaje izraženih u fizičkim jedinicama mere koje se množe sa cenama po artiklima i na taj način se dobijaju *planirani prihodi od prodaje pojedinih proizvoda*. Zbir ovako dobijenih planiranih prodaja vrednosno izražen za sve proizvode koji ulaze u proizvodni portfolio kompanije daje vrednost prodaje vrednosno izraženo ili *plan prihoda od prodaje preduzeća*. Za potrebe izračunavanja *bruto profitne marže (razlike u ceni)* potrebno je imati u vidu troškove proizvodnje kod proizvodnih, odnosno nabavnu cenu

kod trgovinskih preduzeća. Množenjem planiranih količina robe za koju preduzeće smatra da će biti prodato u narednom periodu sa proizvodnom odnosno nabavnom cenom, dobija se proizvodna tj. nabavna vrednost. Razlika između prihoda od prodaje i proizvodne odnosno nabavne vrednosti daje bruto profitnu maržu ili razliku u ceni. Sabiranjem ovako dobijenih bruto profitnih marži ili razlika u ceni za sve proizvode dobijamo dati pokazatelj na nivou čitavog preduzeća. Podaci vezani za bruto profitnu maržu imaju veliki informativni potencijal, tako da se analizom strukture bruto profitne marže može utvrditi učešće bruto profitne marže određenog proizvoda u ukupno ostvarenoj bruto profitnoj marži celog preduzeća. Pored navedenog, stopa bruto profitne marže pokazuje učešće razlike u ceni u prodajnoj ceni tog proizvoda.

Drugu fazu finansijskog planiranja prodaje predstavlja *planiranja troškova prodaje*. Finansijske projekcije troškova kao preduslov uspešnosti zahtevaju ažurnu knjigovodstvenu dokumentaciju i različite analitičke evidencije. Najznačajnija grupa troškova prodaje odnosi se na zarade prodajnog osoblja i prodajnog menadžmenta.

Završni korak u finansijskom planiranju prodaje predstavlja sastavljanje ukupnog finansijskog plana ili budžeta prodaje sučeljavanjem planiranih prihoda od prodaje i bruto profitne marže sa planiranim troškovim prodaje. Ovde treba imati u vidu razliku između neto profitne marže prodaje i istog pokazatelja na nivou preduzeća. Pokazatelj na nivou preduzeća uključuje i prihode koji nisu nastali prodajom kao i sve ostale prateće troškove koji se ne odnose samo na prodaju. Pored navedenog, važi preporuka da postupak planiranja ne bi trebalo sprovesti samo na nivou celog preduzeća već i za pojedine organizacione jedinice koje time prerastaju u profitne centre. Kategorizacija profitnih centara moguća je korišćenjem najrazličitijih kriterijuma od kupaca, prodajnih teritorija, kanala prodaje i sl. Ovakav pristup koristan je u cilju sagledavanja konkretnih rezultata pojedinih prodajnih regiona ili profitnih centara i stepena njihovog doprinosa rezultatima preduzeća.

9.5.3. Prodajne kvote

Prodajne kvote menadžment preduzeća a posebno menadžeri prodaje intenzivno koriste kako bi mogli adekvatno planirati i pratiti realizaciju zadataka prodaje. Bilo da se koriste u sferi planiranja ili u sferi kontrole realizacije, **prodajne kvote možemo definisati kao kvantitativno izražene ciljeve prodaje koje bi prodavci trebali da ostvare u određenom vremenskom periodu.**¹⁶³ U modernim uslovima poslovanja prodajne kvote doživele su više formalnu nego suštinsku transformaciju pre svega u pogledu naziva, gde se naizgled birokratski i rigidni termin „kvota“ menja sa uobičajenim terminom „cilj“, tako da **ciljna prodaja** predstavlja količinu robe koja je cilj rada prodavca i koju isti može i treba da teži da prebaci.

Okvir u kome se definišu prodajne kvote tj. ciljevi definisan je planom prodaje koji predstavlja odluku menadžmenta preduzeća koja se tiče ukupne prodaje određenog proizvoda koja se namerava ostvariti u određenom vremenskom periodu. Planovi

163 Johnston W., Hite R., Managing Salespeople, South Western College Publishing, Cincinnati, 1998

prodaje u cilju njihove realizacije, predmet su konkretizacije tj. raščlanjavanja po pojedinim područjima tržišta i kupcima. Na taj način, omogućava se definisanje odgovornosti regionalnog menadžera (u slučaju da je raščlanjavanje plana prodaje realizovano po teritorijalnom principu) ali i svih prodavaca koji pokrivaju datu regiju.

Finalna aktivnost formulisanja strategijskog programa prodaje odnosi se na **definisanje prodajnih kvota** – poželjnog nivoa prodaje koji se očekuje od svakog prodavca na određenoj teritoriji. Određivanje prodajnih kvota integralno je povezano sa prognoziranjem prodaje i određivanjem budžeta, s tim što se budžeti formiraju nešto ispod optimističkih planova dok se prodajne kvote definišu na nešto višem nivou od definisanih nivoa planova i budžeta prodaje. Prodajne kvote najbolje se mogu definisati kao učešća u ukupnoj prodaji koja predstavljaju ostvarenja grupa ili pojedinaca u cilju adekvatnog povezivanja individualnih i grupnih ciljeva. Prodajne kvote ne definišu se samo za prodavce već mogu biti prilagođene i ostalim kriterijumima kao što su područja, proizvodne linije i potrošači. Stavljanjem u vezu prodajnih kvota i operativnih troškova može se meriti *neto profit* ili *stopa kontribucionog prinosa*. Bez određivanja prodajnih kvota nemoguće je analizirati i kontrolisati ostvarene rezultate prodaje, ne samo u cilju donošenja korektivnih mera u slučaju prodaje ispod planiranog nivoa već i za potrebe sistema nagrađivanja i stimulacije u slučaju prebačaja kvote. Menadžment prodaje i menadžeri prodaje direktno su odgovorni za definisanje prodajnih kvota. Na osnovu informacija sa kojima raspolažu i informacija sa terena dobijenih od konkretnih prodavaca, menadžeri prodaje raspolažu adekvatnom informacionom osnovom za donošenje odluka vezanih za definisanje prodajnih kvota. Samim tim prodajne kvote moraju se zasnivati na potencijalima određenih tržišnih segmenata za čije potrebe se i definišu. Kvote se mogu odrediti na kvalitativan i kvantitativan način. U prvom slučaju definišu se vrednosno dok se u slučaju kvantitativnog definisanja određuju količine proizvoda. I u jednom i u drugom slučaju, prodajne kvote moraju biti merljive i realno ostvarive.

Pored navedenih koristi, definisanje **prodajnih kvota** tj. ciljeva doprinosi uspešnom poslovanju i na sledeći način:

1. *Doprinosi motivaciji prodavaca* – jer zaposleni bolje rade ukoliko imaju definisane ciljeve nego ukoliko rade „najbolje što mogu“. Prethodno se temelji pre svega na činjenici da zaposleni imaju potrebu za samodokazivanjem, te ukoliko su prodajni ciljevi definisani afirmativno, velika je verovatnoća da će zaposleni težiti da ih ostvare kako bi se dokazali kao uspešni u svom poslu.
2. *Omogućava ocenu učinaka prodavaca* – koja je najčešće sprovodi uporednom analizom planiranih i ostvarenih rezultata.
3. *Usmerava i kontroliše rad prodavaca* – pre svega jer kvote predstavljaju adekvatno i efikasno sredstvo alokacije energije i napora prodavaca u određenom smeru. Ovde pre svega treba imati u vidu da kvote i pored toga što su definisane i kvantifikovane i samim ti rigidne, ipak mogu biti fleksibilne posebno imajući u vidu primenu pondera koji se dodeljuju kvotama tj. ciljevima prodaje proizvoda čiji je obrt sporiji a marže više. Rečju, ponderisanjem kvota pomenutih

proizvoda izjednačavaju se naponi prodavaca kako onih koji su zaduženi za prodaju proizvoda sa većim obrtom tako i onih čiji je obrt ili zbog veka upotrebe ili zbog cene, manji.

4. *Pruža osnovu za nagrađivanje prodavaca* – koja posebno dobija na izražaju u situaciji kada prodavac prebaci kvotu i samim tim ostvari pravo na bonus.
5. *Omogućava planiranje distribucije i upravljanje zalihama poroizvoda* – što posebno dobija na značaju kod planiranja nabavke, distribucije i zaliha proizvoda kod onih preduzeća koja imaju široku prodajnu teritoriju sa većim brojem prodavaca i gde je distributivna mreža disperzirana većim brojem lokalnih magacina.

Međutim, pored brojnih i očiglednih prednosti, **prodajne kvote** imaju i niz nedostataka koji se pre svega odnose na mogućnost njihove primene pre nego na svrsishodnost i delotvornost:

1. *Sistem planiranja* – koji nije u dovoljnoj meri implementiran pre svega u mladim preduzećima onemogućava adekvatno konstituisanje ciljeva prodaje na nivou preduzeća kao celine i samim tim razlaganje tako definisanih planova na niže organizacione celine i konkretne prodavce jer ne postoje ostvarenja iz prethodnih godina.
2. *Inflacija* – manifestovana u rastu cena često onemogućava poređenje planiranih i ostvarenih vrednosti.
3. *Teškoće u određivanju kvota* – koje se odnose pre svega na nestabilne uslove na tržištu, dilemu da li bi kvote trebalo definisati fizički ili vrednosno i odabir adekvatne osnove za predviđanje prodaje (ocena rukovodioca, ostvarenja iz protekle godine, i sl.)
4. *Problemi u sprovođenju kvota* – javljaju se pre svega u smislu nepostojanja adekvatnog sistema praćenja i ocene rada prodavaca i procedura i obrazaca koji bi se koristili za date potrebe.
5. *Otpor prodavca* – koji je prirodna reakcija dela prodavaca koji ne žele da budu kontrolisani.
6. Otpor menadžera – i to pre svega nižeg hijerarhijskog nivoa koji izbegavaju obaveze koje im nameće uprava.

Različiti oblici kvota primenjuju se shodno konkretnoj situaciji u kojoj se preduzeće nalazi. U širokoj upotrebi nalaze se sledeće vrste kvota:

1. Kvote na osnovu obima prodaje

Ovaj oblik kvota ujedno je najstariji i najčešće korišćen. Odlikuje se jednostavnošću i nedovosmislenošću šta se od prodavca traži i očekuje da proda u određenom vremenskom periodu. Zbirna količinska kvota podrazumeva da se prodavcu odredi ukupna suma prodaje u fizičkim jedinicama mere ili češće u vrednosnom izrazu. Nedostatak ovako definisanih kvota odnosi se pre svega na slobodu u profilisanju

prodajnog asortimana. Usled prethodno navedenog, ukupna prodaja količinski ili vrednosno izražena dopunjuje se konkretizacijom po ciljevima prodaje po pojedinačnim artiklima ili robnim grupama, kao i teritorijama prodaje odnosno kupcima. I pored niza prednosti korišćenja kvota na osnovu obima prodaje, menadžment prodaje treba da ima u vidu opasnost da se stavljanjem u prioritet isključivo prodaje mogu zanemariti ostale aktivnosti vezane za edukaciju prodajnog osoblja i/ili pružanja usluga kupcima.

Osnovni oblici količinskih kvota predstavljaju fizička, vrednosna i kvota u poenima. Količinska kvota u poenima koristi se ukoliko preduzeće nije u mogućnosti da koristi prethodno dve navedene metodologije (fizička i vrednosna). Ovakva situacija javlja se u slučaju preduzeća koja imaju širok prodajni asortiman i koja posluju na razuđenim tržištima u inflatornim uslovima. Prethodno navedene činjenice koje onemogućavaju adekvatnu primenu fizičkih i vrednosno izraženih kvota predstavljaju osnovu za korišćenje količinskih kvota u poenima. U tom slučaju menadžeri prodaje određuju broj poena koje prodavac stiče prodajom određene količine proizvoda ili vrednosti tog proizvoda. Menadžeri prodaje na ovaj način postižu određenu fleksibilnost jer proizvodima čija je prodaja teža mogu pripisati veći broj poena dok proizvodima koji se „sami prodaju“ pripada manji broj poena.

Prethodno navedeno gradiranje proizvoda po važnosti, a na osnovu specifičnosti proizvoda ili situacije u kojoj se prodaja obavlja, realizuje se i putem prethodno objašnjenih ponderisanih kvota. Ponderisani oblik fizičkih kvota podrazumeva da se proizvodima iz asortimana odredi relativna važnost i to dodavanjem pondera. Pored složenosti proizvoda koja može biti opredeljujući element za dodavanje pondera u čestoj upotrebi je i ponderisanje prodaje po određenim grupama kupaca ili tržišta. Pored neospornih prednosti, ponderisane kvote imaju i jedan operativni nedostatak koji se manifestuje pre svega u komplikovanju sistema kvota i samim tim otežavanju njihove adekvatne primene.

2. Kvote na osnovu profitabilnosti

Imaju za cilj da pokažu prodavcima kako nije osnovni cilj preduzeća maksimizacija prodaje već motivisanje prodavaca u cilju obezbeđivanja profita. Pojavni oblici kvota na osnovu profitabilnosti kreću se od kvota zasnovanih na bruto marži do kontribucionih marži. Bruto marža predstavlja razliku između neto prodaje i troškova proizvedene ili nabavljene robe, dok kontribucionarna marža predstavlja bruto maržu umanjenu za direktne troškove prodaje. Najveći nedostatak ovih metodologija predstavlja nedovoljno poznavanje profitabilnosti pojedinačnih proizvoda od strane prodavaca. Kao korektivna mera prethodno navedenog, menadžeri prodaje koriste kvote troškova preko kojih kontrolišu prodavce u pogledu visine nastalih prodajnih troškova.

3. Kvote na osnovu aktivnosti

Nastale su na osnovu želje menadžera da kontrolišu vreme i aktivnosti prodavaca putem propisivanja aktivnosti koje moraju obaviti prodavci u određenom vremenskom periodu (poseta kupcima, broj prezentacija, broj pridobijenih novih kupaca i sl.). Ovakav vid definisanja kvota pogodan je u situacijama u kojima je od prevashodnog značaja stepen i intenzitet uspostavljenih odnosa sa kupcima koji ima presudan značaj za prodaju kao što je to slučaj npr. sa prodajom osiguranja.

4. Kombinovane kvote

Predstavljaju složene oblike definisanja prodajnih kvota koje su sastavljene od različitih oblika do sada definisanih kvota. Ovakve metodologije pogodne su u slučajevima u kojim je potrebno višedimenzionalno praćenje i merenje rezultata prodavaca. Osnovni zadatak menadžmenta prodaje jeste da pronađe optimalnu kombinaciju prodajnih kvota koja neće biti suviše komplikovana za upotrebu.

Na kraju, ali ne i po značaju, nakon stečenog uvida u metode određivanja kvota odgovarajućih za situaciju u kojoj se preduzeće nalazi, potrebno je razmotriti i **metodologije usmerene na određivanje visine kvota** i načine sprovođenja istih. S tim u vezi, postoji četiri osnovna metoda utvrđivanja visine kvota:

1. *Na osnovu prošlog iskustva* – čija je osnovna karakteristika jednostavnost upotrebe jer se projekcije za budući period zasnivaju na proteklim ostvarenjima uvećanim ili redukovanim za projektovani procenat povećanja ili smanjenja. Otuda i osnovni nedostatak, baziran pre svega na činjenici da svi propusti do kojih je eventualno došlo usled neadekvatnog obavljanja poslovnih aktivnosti daju neadekvatnu osnovu za projektovanje budućeg perioda. Najbolji primer nedostataka ovakve metodologije primetan je u slučaju mladih – tek osnovanih preduzeća koja nemaju period poslovanja iza sebe koji bi se mogao uzeti kao reper.
2. *Na osnovu mišljenja menadžmenta prodaje* – koji na bazi sopstvenog iskustva i na bazi ograničenih informacija sa tržišta autonomno određuju prodajne kvote.
3. *Na osnovu sistema nagrađivanja* – koji teži da prodavcu obezbedi osnovu za isplatu zadovoljavajuće i afirmativne zarade, podižući istu na viši nivo uz istovremeno podizanje prodajne kvote kao uslova za isplatu zarade.
4. *Na osnovu potencijala i plana prodaje* – predstavlja najbolji i ujedno najsloženiji model koji se sastoji iz nekoliko koraka. U prvoj instanci, donosi se plan prodaje za preduzeće kao celinu. U drugoj fazi, pristupa se razbijanju jedinstvenog plana po celinama, npr. tržištima – shodno njihovom dosadašnjem učešću, tako da tržišta koja su participirala sa npr. 20% u ukupnoj prodaji participiraju sa istim procentom i u novom planu prodaje na nivou celokupnog preduzeća. U trećoj i završnoj fazi, pristupa se razbijanju regionalnih planova prodaje na konkretne prodavce na osnovu prethodno navedenih smernica.

Što se tiče samog procesa sprovođenja kvota određenih po odabranoj metodologiji i definisanih u visini koja je određena na osnovu prethodna četiri moguća modela, menadžment prodaje treba da ima u vidu par smernica kako bi rezultati bili na nivou očekivanih. U tom cilju potrebno je odrediti visinu kvota na realnim osnovama kako bi iste adekvatno oslikavale tržišne mogućnosti.

U vezi sa prethodnim, potrebno je i poželjno uključiti prodavce u definisanje prodajnih kvota jer su isti najbliži tržišnim informacijama na osnovu kojih je moguće realno odrediti visinu kvota. Pored navedenog, prodavci su ujedno i oni koji planove prodaje treba da realizuju na projektovanom nivou. Kako bi se obezbedilo aktivno učešće prodavaca ne samo u definisanju i planiranju već i u realizaciji obima prodaje, menadžment prodaje treba da implementira adekvatan i stimulativan sistem nagrađivanja prodavaca.

Samo definisanje prodajnih kvota koje ima za cilj usmeravanje napora prodaje u pravcu ostvarivanja definisanih ciljeva treba da pruži i adekvatnu osnovu za praćenje i sagledavanje nivoa uspešnosti realizacije planskih aktivnosti te je s tim u vezi potrebno obezbediti sistem za nesmetan protok povratnih informacija o ostvarivanju kvota koji služi menadžerima prodaje kao orijentacija za donošenje i implementiranje korektivnih mera.

Doslednost u primeni takođe je neophodna, pre svega jer kvote predstavljaju cilj koji prodavci prihvataju kao godišnji zadatak. S tim u vezi, krajnje je nepoželjno menjati kvote odmah po primećenom prebačaju jer se time doprinosi rezigniranosti prodavaca koji se tim smatraju prevarenim i uskraćenim za nagradu koja im pripada.

9.6. Organizovanje prodaje

Reč *takmičenje* latinskog je porekla i doslovno znači “nastojati zajedno” ili “odluka da se trči u istoj trci”. Međutim, onog trenutka kada odlučimo da “trčimo” zajedno sa drugim “takmičarima” rizikujemo da nas kupci u toj gužvi i ne primete. U modernim uslovima poslovanja različitost dobija na značaju. Najuspešnije kompanije su one koje se menjaju i koje su to spremne i dalje da čine.

Organizaciona paradigma podrazumeva da prave granice kompanija sve više gube na značaju. Sada se računaju samo operativne granice. Pravi lider će raspolagati širokim spektrom partnera i saradnika i u svoj delokrug uključivati jednu mrežu za drugom. Reč *menadžment* potiče od italijanske reči “manegio/maneggiare” i francuske “menege” što znači kružna staza po kojoj trče konji dok ih dreser podstiče dugim bičem. Sa današnjeg aspekta, možda je tačno da ljudi nisu tako poslušni danas kao što su to bili pre, ali se čak i da se uvaži prethodna konstatacija potreba za upravljanjem i menadžmentom se ne gubi. Na protiv, moderni menadžment polazi od pretpostavke da odsustvo lidera neminovno vodi u haos. Međutim, imajući u vidu nasleđene krute organizacije i izraženu hijerarhiju koje zajedno ne predstavljaju ambijent pogodan za razvoj kreativnosti i inicijative, glavni zadatak menadžera je upravo da u red i

poredak unese kontrolisani i planski vođeni "haos". Lideri moraju podsticati zaposlene da zarad ostvarivanja definisanih ciljeva napuštaju stare obrasce ponašanja prilikom njihovog ostvarenja.

Sve organizacije moraju da znaju zašto postoje, ko su i kuda idu. U modernim uslovima poslovanja, prethodno navedeno naziva se **vizija**. Ona mora biti jasna, trajna i konzistentna. Pored vizije potrebni su i kratkoročni ciljevi koji inspirišu promene i koji se vremenom i sami menjaju. Isti mogu biti kvantitativni i kvalitativni. Početkom devedesetih američki maloprodajni lanac Wal-Mart postavio je sebi cilj da do 2000. godine svoju vrednost poveća na 125 milijardi usd. Vizije i ciljevi bi trebali da prouzrokuju posvećenost.

U cilju realizacije planiranog obima prodaje pristupa se **organizaciji prodajne snage** zarad efikasnijeg i efektivnijeg reagovanja na potrebe i zahteve potrošača. Pored navedenog, efektivna organizacija prodajne snage obezbeđuje strukturu za realizaciju strategije prodaje i ostavljivanje ciljeva prodaje.

Efektivna organizacija mora omogućiti uspostavljanje potrebne hijerarhije u cilju nesmetanog delegiranja i sprovođenja zadataka usmerenih ka realizaciji prodajnih ciljeva kompanije pri čemu se posebno mora uzeti u obzir potreba za obezbeđivanjem što čvršće integracije i koordinacije prodajne funkcije sa ostalim organizacionim delovima preduzeća.¹⁶⁴

Organizacionom strukturom se trasiraju putevi za grupisanje aktivnosti prodaje u homogene poslove i zadatke i obezbeđuju mehanizmi za neophodnu koordinaciju. Od organizacione strukture kako prodajne snage tako i celine preduzeća očekuje se da bude efektivna, marketinški orjentisana, usklađena sa aktivnostima prodaje, stabilna i fleksibilna. Prethodno navedena brojnost kriterijuma i ujedno širok spektar osobina organizacione strukture uslovljava menadžere prodaje na realizaciju velikog broja zadataka vezanih za organizaciona pitanja.

Najčešće dileme sa kojima se menadžeri prodaje suočavaju odnose se na izbor između formalne i neformalne organizacije, horizontalne i vertikalne organizacije prodaje, centralizovane i decentralizovane organizacione strukture prodajne snage. Najočigledniji primer neophodnosti uslaglašavanja strategija na različitim nivoima javlja se u slučaju rasta preduzeća. Kako rast veličine preduzeće prostorno udaljava od svojih potrošača, potrebno je sprovesti decentralizaciju u organizacionoj strukturi prodajne snage usled varijacija između pojedinih tržišnih područja i veće diferenciranosti zahteva potrošača koji pripadaju različitim segmentima, potrebe za intenzivnijim obuhvatom i pokrivanjem tržišta, efektivnijem praćenju i kontrolisanju prodaje, potrebe za praćenjem troškova na lokalnom nivou i sl.

Potreba za efikasnijim i efektivnijim zadovoljavanjem potreba i zahteva potrošača u odnosu na konkurenciju nalaže potrebu **definisanja prodajnih teritorija** kako bi se napori prodaje fokusirali u željenom pravcu i kako bi se stvorile mogućnosti za procenu uspešnosti rada. Otuda i menadžment prodajnih teritorija čini sastavni deo

164 Calfee D., Organize Sales Force to Meet Changing Marketplace Needs, Marketing News, 24/90, str. 30

menadženta prodaje. I ako se obično prodajna teritorija vezuje za određeno geografsko područje u realnom biznisu kriterijumi su fleksibilnije postavljeni i određeni u zavisnosti od potreba na tržištu.

U nekim slučajevima definisanje prodajnih teritorija nije ni potrebno posebno ukoliko se radi o prodaji stalnim i lojalnim organizacionim kupcima koji spadaju u kategoriju velikih preduzeća. Međutim, prethodno navedeno ne umanjuje značaj adekvatnog definisanja prodajnih teritorija pre svega jer se pomoću prodajnih teritorija može izvršiti celovita identifikacija postojećih i potencijalnih potrošača i na taj način sprečiti propuštanje raspoloživih mogućnosti za povećanje prodaje. Pored navedenog, definisanjem prodajnih teritorija jasno se definišu delokruzi prodavaca i omogućava merenje njihovih učinaka.

Prodajne teritorije omogućavaju unapređenje odnosa sa potrošačima pre svega na osnovu napora prodavaca da se intenzivnije stave u službu rešavanja problema potrošača.

Na osnovu svega prethodno navedenog može se izvesti zaključak da je osnovni cilj procesa organizovanja dovođenje u vezu ljudi i sredstava potrebnih da se realizuju planirane aktivnosti. Sam **proces organizovanja prodaje ima četiri osnovne dimenzije**.¹⁶⁵

1. Podela rada – kojom se definišu konkretna zaduženja zaposlenih na poslovima prodaje pri čemu se posebna pažnja obraća na dve osnovne dimenzije, i to širinu (*horizontalna specijalizacija*) kojom se definiše broj i raznovrsnost operacija koje se obavljaju na radnom mestu, i dubinu (*vertikalna specijalizacija*) kojom se određuje stepen uticaja tj. ovlašćenja koje radnik ima prilikom obavljanja radnih zadataka.
2. Osnovni princip koji bi trebalo poštovati prilikom realizacije podele rada jeste pronalaženje adekvatnog balansa između produktivnosti i fleksibilnosti jer se povećanjem specijalizacije direktno utiče na povećanje produktivnosti dok se proporcionalno smanjuje fleksibilnost i mogućnost prilagođavanja promenama i vanrednim situacijama.
3. Delegiranje autoriteta – kojim se definišu ingerencije svakog pojedinačnog nivoa u organizacionoj strukturi i to kako menadžera prodaje tako i prodavaca. Delegiranjem autoriteta postaje jasno ko o čemu ima ingerencije da odluči pa se samim tim ova faza odnosi na vertikalnu podelu rada.
4. Grupisanje jedinica – vrši se radi povezivanja više radnih mesta srodnih po prirodi posla u jednu organizacionu celinu pri čemu se preduzeća obično ruku vode principom odozdo na gore. Rečju, veći broj radnih mesta povezuje se u najnižu organizacionu jedinicu (npr. odeljenje ili službu), da bi se u daljoj razradi pristupilo povezivanju takvih jedinica u jedinice višeg hijerarhijskog nivoa (npr. sektor), i po predloženom principu nastavilo sve do čitave organizacije.

165 Lovreta S., Janićijević N., Petković G., Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, 2001, str. 238.

5. Grupisanjem jedinica menadžment preduzeća dolazi do organizacione strukture čitave kompanije koja se grafički može prikazati u obliku organizacione šeme koja sadrži sve predviđene celine i ukazuje na način njihove međusobne povezanosti.
6. *Koordinacija*– kao finalna faza ima za cilj da obezbedi usklađivanje rada međusobno povezanih poslovnih tj. organizacionih jedinica u cilju timskog ostvarenja definisanih ciljeva i parcijalnog ostvarenja ciljeva koji su postupkom delegiranja preneti kao obaveza pojedinim organizacionim delovima.

Međutim, koordinacija poslovnih funkcija nije proces koji je ograničen samo na sferu prodaje, već se od menadžmenta viših hijerarhijskih nivoa očekuje da obezbede međusobnu koordinaciju svih oblasti poslovanja preduzeća, kako bi prodajna funkcija svojim aktivnostima išla u susret ostvarenju ciljeva kako proizvodnje, finansija tako i ostalih organizacionih delova i preduzeća u celini.

9.6.1. Modeli organizacije prodaje

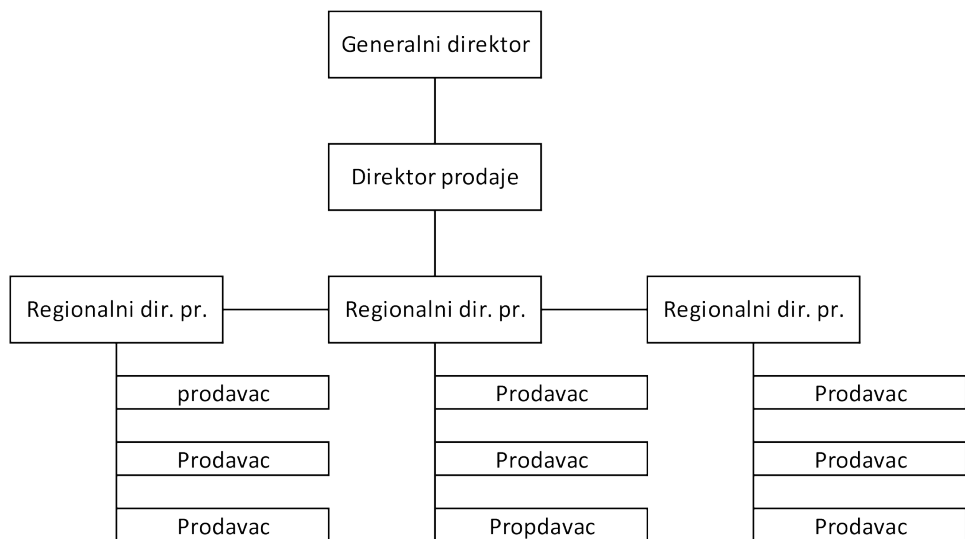
Modelima organizacije prodaje definiše se način na koji je izvršena podjela rada i delegiran autoritet koji imaju izvršioci poslova. U osnovi postoje tri osnovna modela organizacije prodaje:

1. Linijski model organizacije

Odlikuje se *niskom specijalizacijom i linijskim autoritetom rukovodilaca prodaje*. Rukovodioci prodaje nisu posebno specijalizovani već su univerzalni i poslove obavljaju na osnovu znanja sa kojim raspolažu. Linije rukovođenja su direktne tako da svaki pojedinac zaposlen u prodaji ima samo jednog nadređenog kome je odgovoran.

Osnovne prednosti ovakvog modela baziraju se pre svega na činjenici da je ceo sistem fokusiran na prodaju, da se model odlikuje jednostavnošću, lakom kontrolom i jasno definisanim ingerencijama. Pored navedenog, administrativni troškovi linijskog modela organizacije su na minimalnom nivou, dok se sa prodavcima ostvaruje blizak odnos čime se olakšava kontrola rukovodilaca. Međutim, pored neospornih prednosti, linijski model organizacije ima određene nedostatke, koji se pre svega odnose na velikom opterećenju direktora prodaje koji mora da realizuje niz aktivnosti, počevši od kontrole rada prodavaca i regionalnih direktora prodaje, aktivnog učešća u definisanju politike i strategije prodaje, pa sve do poslova selekcije i razvoja prodajnog osoblja. Sve to dovodi do smanjivanja kvaliteta obavljanja poslova u prodaji i nižih rezultata od realno mogućih.

Na osnovu svega prethodno navedenog, može se izvesti zaključak da je linijski model organizacije prikladan malim i mladim preduzećima koja u svom prodajnom portfoliju imaju relativno mali broj linija proizvoda na relativno ograničenoj teritoriji.



Slika 8. Linijska organizacija prodajne funkcije

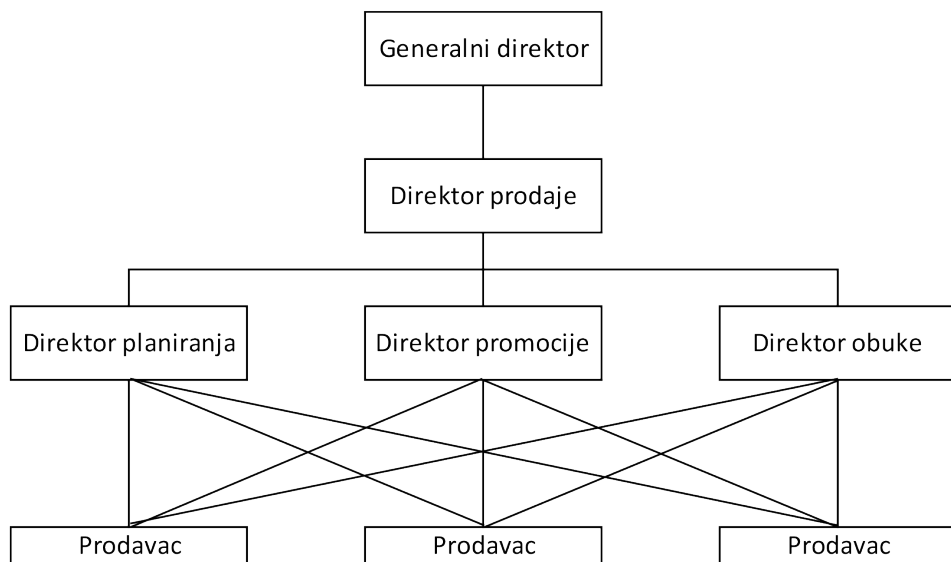
2. Funkcionalni model organizacije

U težnji da otkloni nedostatke prethodnog modela i omogući bolje performanse sistema, razvio se potpuno suprotan, funkcionalni, model organizacije koji *počiva na potpunoj specijalizaciji rukovodilaca prodaje*. Umesto niza poslovnih funkcija koji obavljaju rukovodioci u linijskom modelu organizacije, kod funkcionalnog modela rukovodioci prodaje se specijalizuju za jednu funkciju pri čemu se njihove ingerencije odnose na čitavu prodaju, sve kupce i teritorije.

Ovde posebno treba uzeti u obzir da je *svaki rukovodilac nadležan za posebnu oblast poslovanja* i da samim tim ima mogućnost da daje direktne naloge iz svoje oblasti svakom prodavcu. Prednost funkcionalnog modela u poređenju sa linijskim svakako se ogleda u specijalizaciji rukovodilaca prodaje koja povećava stepen njihove produktivnosti. Pored navedenog, ne zapostavljaju se ostale funkcije prodaje i prodaja se ne svodi samo na funkcionisanje prodajne operative, već se realizuje niz strateških poslova iz domena upravljanja prodajom.

Međutim, uticaj kojim su izloženi prodavci a koji se javlja na osnovu smernica koje dobijaju od rukovodilaca specijalizovanih za različite oblasti, dovodi do konfuzije, preklapanja nadležnosti i odgovornosti kao i do neizbežnih konflikata. Na osnovu brojnih uticaja i položaja podređenosti, prodavcima se teško može pripisati odgovornost u slučaju izostanka željenih poslovnih rezultata. U pogledu troškova, organizovanje po funkcionalnom principu generiše veće izdatke samim tim što se vreme donošenja odluka produžava.

Funkcionalni model organizovanja retko se primenjuje pre svega usled udvajanja komandnih funkcija i ograničene mogućnosti kontrole. Ovakav model organizovanja najprikladniji je velikim preduzećima koja imaju konstantnu prodaju tradicionalnim kupcima.



Slika 9. Funkcionalna organizacija prodaje

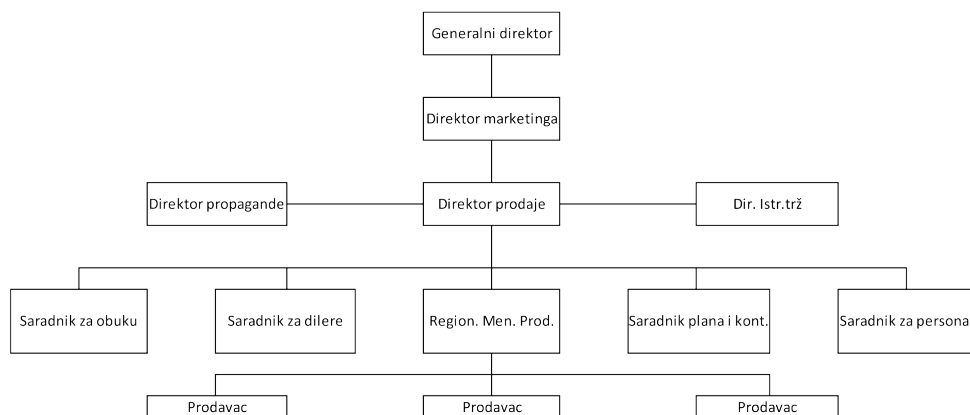
3. Linijsko-štapski model organizacije

Predstavlja model organizacije prodaje koji se najčešće primenjuje. Linijsko štapski model organizacije predstavlja *kompilaciju prethodna dva navedena modela* s tim što anulira njihove nedostatke. Dizajn ovakvog modela podrazumeva linijski autoritet rukovodilaca prodaje i jedinstvo komande ali i obavljanje raznovrsnih poslova i zadataka unutar prodajne funkcije što se postiže uključivanjem niza stručnjaka za rukovođenje pojedinim oblastima u organizacionu strukturu.

Linijski rukovodioci se fokusiraju na upravljanje prodajom i prodajnim osobljem, a u obavljanju ostalih poslova se oslanjaju na savete eksperata u datim oblastima. Eksperti obuhvaćeni linijsko štapskim modelom nemaju ingerencije davanja naređenja čime se izbegava mogućnost da dođe do dvojnog komandovanja ili konflikata. Prednosti ovakvog modela temelje se pre svega u mogućnosti da se rukovodioci prodaje i prodavci fokusiraju na poslove prodajne operative, jer angažovanjem stručnjaka iz pojedinih oblasti bivaju rasterećeni nizom problema kojima se isti bave. Shodno usvojenim principima linijskog modela, linije autoriteta i odgovornosti su jasne i jednostavne. Međutim, i pored prethodno navedene činjenice koja se odnosi pre svega na jasne linije rukovođenja, izvesni problemi se javljaju u koordinaciji različitih štapskih

stručnjaka što iziskuje napor i dodatno vreme rukovodiocima prodaje. Samim tim, donošenje odluka je usporeno a troškovi su na osnovu prethodnog povećani.

I pored prethodno navedenih nedostataka, može se izvesti zaključak da je primena linijsko štapskog modela veoma široka i da je usvojena od strane velikog broja srednjih i velikih preduzeća, i to pre svega onih koji imaju veliki broj prodavaca, složeni proizvodi u svom proizvodnom portfoliju, koji posluju na većem broju tržišta i koji servisiraju veći broj kupaca.



Slika 10. Linijsko štapska organizacija

U pogledu **prodajne operative**, za razliku od prethodno navedenih modela organizacije prodajne funkcije, modeli organizovanja razlikuju se prema specijalizaciji prodajnog osoblja:¹⁶⁶

1. Geografska organizacija

Prikladna je u slučajevima rasta i ekspanzije preduzeća u slučajevima kada se isti proizvodno (prodajni) asortiman nudi većem broju novih kupaca koji su geografski dislocirani (disperzirani). Geografska organizacija prodajne operative podrazumeva podelu tržišta na segmente i delegiranje zaduženja regionalnih menadžera prodaje najčešće po principu: jedna teritorija – jedan prodavac.

Prethodno navedeno operativno se sprovodi na način da jedan prodavac pokriva celu prodajnu teritoriju sa kojom je zadužen nudeći kompletan proizvodni asortiman kompanije kupcima. Pri određivanju prodajnih teritorija najviše se vodi računa o ravnomernom opterećenju prodavaca u smislu definisanja približno jednakih teritorija i po geografskom aspektu (udaljenost i veličina) i po pitanju broja kupaca. Prodajne teritorije – jedinice obično se uklapaju u šira teritorijalna područja – regione pri čemu se uobičajen broj prodajnih jedinica u sastavu prodajnih regiona kreće od 2 do 7.

166 Still R., Cundiff E., Govoni N., Sales Management, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, 1981.

U pogledu podele rada i ingerencija, prodajne jedinice pokrivaju konkretni prodavci dok većim brojem prodajnih jedinica u sastavu regiona rukovode regionalni menadžeri prodaje.

Geografska organizacija prodajne operative ima **prednosti** pre svega u pogledu mogućnosti prilagođavanja potreba kupcima na određenoj teritoriji. Pored prethodno navedenog, evidentno je snižavanje troškova prodaje pre svega usled skraćivanja transportnih tura, dok se odlučivanje i rešavanje evidentiranih problema kupaca ubrzava. Na kraju, geografskom organizacijom prodajne operative, povećava se mogućnost kontrole prodavaca zaduženih za rukovođenje prodajnim jedinicama od strane regionalnih menadžera prodaje.

Ovakav vid organizacije prodajne operative ima i određene **nedostatke** koji se ogledaju pre svega u tome što se od prodavaca očekuje da podjednako dobro poznaju prirodu i karakter svih proizvoda koji su predmet prodaje a koji čine kompletan proizvodni asortiman kompanije. Pored navedenog, na nivou regionalnih menadžera prodaje pojavljuje se problem koordinacije prodajnih funkcija između pojedinih regiona.

Na osnovu svega prethodno navedenog može se izvesti zaključak da je primena geografske organizacije prodajne operative opravdana u preduzećima koja pokrivaju velike prodajne teritorije, čiji su kupci geografski disperzirani i kada se osobine i afiniteti kupaca bitno razlikuju u zavisnosti od teritorije na kojoj se isti nalaze.

2. Organizacija prema kupcima

Primenjuje su u slučajevima kada preduzeće u svom portfoliju ima nekoliko velikih kupaca koji se izdvajaju po svojoj veličini, značaju i kupovnoj snazi. Ovakav model organizacije prodajne operative omogućava specijalizaciju prodavaca u smislu prilagođavanja istih pojedinačnim kupcima na osnovu njihovih osobina, afiniteta i potreba.

Prethodno navedeno čini osnovu uspostavljanja dugoročnih i partnerskih poslovnih odnosa između prodavca i kupca, te se u skladu sa prethodnim ovakav pristup organizacije prodajne operative osnovano karakteriše kao najviše marketinški zasnovan. U slučajevima postojanja većeg broja značajnih kupaca koji svoja sedišta imaju na različitim teritorijama i koji se izdvajaju po svojoj veličini i kapitalnoj intenzivnosti, model organizovanja prodajne operative po kupcima moguće je prilagoditi formiranjem grupa kupaca sa sličnim karakteristikama kojima rukovode menadžeri prodaje. Time se ingerencije menadžera prodaje proširuju sa pojedinačnog kupca na grupu istorodnih kupaca sa različitim tržišnih teritorija.

Prednost ovakvog organizaovanja prodajne operative bazira se na specijalizaciji prodavaca za prodaju jednoj vrsti kupaca što dovodi do uspostavljanja veoma bliskih kontakata. **Negativni aspekti** organizacije prodaje operative prema kupcima javlja se u slučaju da se dva različita kupca nađu na istoj teritoriji pri čemu dolazi do preklapanja tržišta od strane dva regionalna menadžera prodaje. Kao i kod geografske organizacije, od regionalnih menadžera prodaje očekuje se da poznaju celokupan prodajni asortiman. Na kraju, nedostatak koji posebno opterećuje operativno poslovanje

predstavlja činjanica da je primenom ovakvog modela organizovanja omogućeno otežano koordiniranje prodavaca koji pokrivaju različite kupce pre svega u pogledu upravljanja zalihama robe.

Model organizacije prodajne operative po kupcima pogodan je za primenu u sferama bankarstva i konsaltinga, odnosno u svim slučajevima u kojima se proizvodi ili usluge prodaju kupcima uz vrlo različit pristup i kada je za uspešno zaključivanje posla od presudnog značaja dobar odnos prodavaca i kupaca.

3. Organizacija prema proizvodima

Ovakva metodologija organizacije rezultat je razvoja novih proizvoda i strategije diversifikacije u cilju rasta i razvoja preduzeća. Organizacija prodajne operative prema proizvodima podrazumeva da se u okviru prodajne operative oforme dve ili više grupa prodavaca koje će svaka pojedinačno biti osposobljene za prodaju tačno određene kategorije proizvoda. Ovakva organizacija pogodna je u slučajevima kada se proizvodi međusobno bitno razlikuju po pitanju funkcionalnosti i složenosti upotrebe. Po analogiji sa organizacijom prodajne operative po kupcima, u slučaju organizacije prema proizvodima, menadžeri prodaje zaduženi su za prodaju jedne linije (vrste proizvoda) na više prodajnih teritorija. Svakom prodajnom teritorijom na kojoj se prodaje određena linija proizvoda rukovode konkretni prodavci.

Prednosti organizacije prodajne operative po proizvodima u odnosu na organizaciju prema kupcima i po geografskom kriterijumu najupečatljivije su u pogledu detaljnog poznavanja konkretne linije proizvoda koja je predmet prodaje konkretnog prodavca. Samim tim, uvođenjem varijeteta postojećih proizvoda i proširivanjem proizvodnog asortimana, na osnovu detaljnog poznavanja date linije proizvoda od strane prodavca skraćuje se vreme učenja i povećava stepen izvesnosti uspešne prezentacije novih proizvoda.

Međutim, **nedostatak** ovakvog modela organizacije prodajne operative podrazumeva veće troškove i inicira logističke probleme usled činjenice da prodavci moraju pokrivati celokupnu prodajnu teritoriju sa kojom su zaduženi. Izvesni problemi se javljaju i kada jedan kupac kupuje više različitih proizvoda jer u tom slučaju biva kontaktiran od strane više različitih prodavaca.

Na osnovu svega prethodno navedenog, može se izvesti zaključak da je organizacija prodajne operative po proizvodima optimalna u slučaju prisustva strategije diversifikacije proizvodnog asortimana, prisustva složenih proizvoda u proizvodnom portfoliju i čestim uvođenjem novih proizvodnih linija.

4. Kombinovana organizacija prema više kriterijuma

Ovakav model organizacije relativno često se upotrebljava jer kompanije na taj način stiču potrebnu fleksibilnost neophodnu u cilju prilagođavanja konkretnim uslovima poslovanja. Kombinovano organizovanje prodajne operative najčešće se primenjuje na način da se različiti prethodno navedeni modeli primenjuju sukcesivno.

Kombinovanim metodom moguće je prvo podeliti prodavce po teritorijama i u kasnijim fazama specijalizovati ih za prodaju konkretne linije proizvoda i sl. Osnovne **prednosti** kombinovanih modela ogledaju se pre svega u težnji da otklone nedostatke svih prethodno pomenutih metodologija, dok se **mane** ovog koncepta manifestuju u nedovoljno jasnoj i transparentnoj organizaciji prodajne funkcije kompanije gledano sa aspekta potrošača i poslovnih partnera.

9.6.2. Savremeni trendovi u organizaciji prodaje operative

U modernim uslovima poslovanja koje karakterišu visoka sofisticiranost tražnje, intenzivan transfer informacija između kupaca, konstantno zaoštavanje konkurent-ske borbe i promena odnosa snaga u kanalima marketinga između njihovih članova, na koje preduzeće teži da nađe adekvatne odgovore stvaranjem čvrstih i partnerskih odnosa sa svojim ciljnim kupcima, u pogledu organizacije prodajne operative razvila su se *dva važna modela* i to: organizacija prodaje prema ključnim kupcima (key accounts) i prema novim kupcima (new accounts).

Pored navedenog, promene na strani tražnje idu ka bržem razvoju novih proizvoda sa novim performansama i po nižoj ceni. Direktna posledica turbulentnog poslovnog okruženja manifestuje se u neophodnosti postizanja sve veće fleksibilnosti preduzeća i kontinuiranog učenja. Kako se preduzeća mogu uskladiti sa okruženjem pre svega pomoću redefinisavanja postojeće ili odabirom nove strategije kao i prilagođavanjem organizacione strukture realno je očekivati da će navedeni aspekti poslovanja prvi doživeti neophodne promene koje idu u pravcu smanjenja stepena specijalizacije (povećana tražnja za univerzalnim radnicima), povećanja decentralizacije (spuštanja autoriteta sa viših na niže nivoe), smanjenja broja hijerarhijskih nivoa i sve većem grupisanju jedinica u timove.

Pristupi organizacije prodajne operative koji su usmereni na satisfakciju **ključnih kupaca** baziraju se na važnosti istih za uspešno poslovanje preduzeća. U normalnim uslovima broj ključnih kupaca je relativno mali i oni se odlikuju svojom veličinom, kapitalnom intenzivnošću i značajem za poslovanje preduzeća koje prema njima usmerava svoju ponudu. Prvu fazu u razvijanju ovakvog modela organizovanja predstavlja *identifikacija ključnih kupaca* pre svega sa aspekta veličine njihovih porudžbina kao i sa aspekta stabilnosti njihovih kupovina. Pri određivanju ključnih kupaca treba voditi računa da njihov broj, gledano sa aspekta preduzeća, njihov broj ne bi trebao da bude preveliki da se ne bi obesmisllilo fokusiranje na iste. Druga faza u definisanju portfolija ključnih kupaca predstavlja *donošenje odluke vezane za konkretne izvršioci* koji će raditi sa ključnim kupcima a čiji se dijapazon kreće od postojećih prodavaca, menadžmenta prodaje, posebnih prodavaca i prodajnih timova.

U slučaju potrebe za osvajanjem **novih kupaca** organizacija i delegiranje odgovornosti i ovlašćenja u potpunosti korespondira sa ključnim kupcima, tako da se u slučaju delegiranja obaveza pronalaženja novih kupaca dijapazon kreće u istom okviru,

počevši od postojećih prodavaca, menadžmenta prodaje, posebnih prodavaca i prodajnih timova. Najčešće preduzeća nalaze rešenje da postojećim prodavcima nametnu obaveznu traženja novih kupaca na svojim teritorijama jer se polazi od pretpostavke da svaki prodavaca najbolje poznaje prilike na tržištu koje pokriva. Međutim, menadžment preduzeća može doneti odluku da usled važnosti pronalaženja novih kupaca za profitabilnost preduzeća datu obaveznu delegira menadžerima prodaje pre svega usled činjenice da isti raspolazu sa većim nivoom znanja u poređenju sa konkretnim prodavcima. Treća varijanta traženja novih kupaca podrazumeva angažovanje specijalnih prodavaca u date svrhe i to onih koji se odlikuju boljom komunikativnošću i većim profesionalizmom, dok se na kraju mogu organizovati i prodajni timovi profilisani od niza stručnjaka kompetentnih za rešavanje problema koji se javljaju prilikom privlačenja novih kupaca.

Timska organizacija prodaje nije zaživela isključivo u domenu pronalaženja i privlačenja novih kupaca već se nalazi i u širokoj primeni od strane velikog broja preduzeća koja su spoznala da se njihovi kupci odlikuju tako kompleksnim potrebama da je za njihovu satisfakciju potrebno angažovati čitave timove. Timska organizacija prodaje podrazumeva da se za svakog pojedinačnog kupca ili grupu kupaca formira prodajni tim. Usled složenosti potreba koje treba zadovoljiti a koje su vezane za želje kupaca, uobičajeno je da članovi prodajnih timova potiču iz različitih organizacionih delova kompanije. U faznoj realizaciji konstituisanja prodajnih timova u početnoj fazi se pristupa odabiru šefa tima koji će istim rukovoditi i koordinirati aktivnosti u cilju satisfakcije potrošača ili grupe potrošača. U daljim fazama realizacije konstituisanja prodajnih timova potrebno je odrediti vreme angažovanja članova tima (angažovanje tokom celog radnog vremena ili parcijalno) i posvetiti adekvatnu pažnju i uložiti potrebna sredstva u edukaciju i obuku zaposlenih.

Prednosti timske organizacije baziraju se na specijalizaciji i profilisanju kompetentne ekipe stručnjaka koja na adekvatniji način može odgovoriti potrebama potrošača ne ugrožavajući realizaciju ostalih poslovnih funkcija. Ono što preduzeće mora uzeti u obzir a što je vezano za otežavajuće okolnosti koje se javljaju usled primene timske organizacije predstavlja ulaganje dosta velikih napora i trošenje vremena što poskupljuje ceo proces isporuke vrednosti. Pored toga javljaju se i različiti konflikti između vođa timova i ostalih stručnjaka koji se nalaze u statusu članova tima.

Imajući u vidu sve prednosti i nedostatke, može se oceniti da timskoj organizaciji prodaje pribegavaju kompanije čiji su proizvodi u tehničko-tehnološkom smislu veoma komplikovani i složeni i kada je proces prodaje relativno dug i kada podrazumeva kontinuirano prilagođavanje proizvoda specifičnim željama i zahtevima kupca.

Adekvatna realizacija timske prodaje kao adekvatnog odgovora na sve složenije uslove poslovanja sve više zavisi od koordinacije prodaje i ostalih delova preduzeća. Upravo usled prethodno navedenog, funkcija **menadžera proizvoda ili robne marke** sve više dobija na značaju jer se od njih očekuje da koordiniraju i integrišu sve aktivnosti u preduzeću u cilju unapređenja prodaje određenog proizvoda ili robne marke. Menadžeri robne marke imaju nezavisnu poziciju unutar komercijalnog ili marketing

sektora ili u nekim slučajevima čak i na nivou celokupnog preduzeća, pri čemu njihovo konstituisanje i pozicioniranost ne podrazumeva automatske ingerencije u ovlašćenjima u pogledu izdavanja naloga podređenima. Najveći akcenat u specifičnoj težini funkcije menadžera robne marke stavljen je na fazu uvođenja novog proizvoda dok se ostale poslovne funkcije vezane za njegovu dalju isporuku krajnjem korisniku realizuju u okviru standardnih relacija definisanih postojećom organizacionom strukturom. Uticaj koji ostvaruju menadžeri robne marke više je savetodavan i informativan a manje naredbodavan.

Na kraju traganja za optimalnom strukturom prodajne operative, posebnu pažnju treba usmeriti na pronalaženje adekvatnog odgovora na situaciju kada unutar jednog preduzeća postoji više proizvodnih jedinica i samo jedna prodajna jedinica. Prethodno navedeni problem se javlja kada preduzeća imaju heterogene tehnologije i proizvode koje imaju potrebu da prodaju svim kupcima na celokupnom tržištu koje pokrivaju. S tim u vezi, prodajna jedinica je specijalizovana i strukturirana prema tržišnim segmentima koje pokriva tako da je svaka prodajna služba specijalizovana za prodaju svih proizvoda određenom tržišnom segmentu čime prodajna jedinica pokriva celokupnu prodajnu funkciju preduzeća i predstavlja jedinu dodirnu tačku sa tržištem. U cilju uspešnije realizacije posla, kompanije pribegavaju formiranju **marketing koordinacionih timova** na osnovu tržišnih segmenata koje pokriva prodajna jedinica. Njihov osnovni zadatak je oblikovanje i integracija asortimana proizvodnih jedinica kao i dizajn i razvoj proizvoda. Marketing koordinacioni timovi se sastaju redovno i po unapred utvrđenom vremenskom intervalu i imaju mandat da na osnovu analize tržišnih i tehnoloških trendova donose odluke o količini i strukturi proizvodnje u budućem vremenskom periodu.

9.7. Rukovođenje prodajom

U cilju uspešne realizacije prodajnih aktivnosti i svih faza koje prethode sprovođenju prodaje, menadžment preduzeća treba da raspolaže potrebnim nivoom znanja iz raznih oblasti, a pre svega iz domena marketinga, psihologije, menadžmenta i drugih srodnih oblasti.

Psihologija kao nauka čvrsto je povezana sa marketinškim i trgovinskim aktivnostima. U pogledu uspešnosti procesa prodaje, za prodavca je od ključne važnosti da poznaje karakteristike ličnosti i specifičnosti ponašanja pojedinih kategorija kupaca kako bi im se uspešno prilagodio.

U vezi sa prethodnim, *proces učenja* neobično je važan za uspešnu realizaciju prodaje, jer se učenjem povećava baza znanja kako prodavca tako i kupca. Međutim, i pre nego što prodavac dođe u priliku da edukuje kupca prenoseći mu potrebne informacije i pozicionirajući svoju ponudu u superlativu u odnosu na konkurenciju, kupac stiče prvi utisak o prodavcu, njegovom proizvodu i preduzeću na osnovu *percepcije*.

Sušтина perceptivnog procesa sadržana je u asocijativnom razmišljanju. Ukoliko je prva asocijacija pozitivna, kupac je otvoren za sticanje novih znanja (učenje) i spreman da aktivno učestvuje u procesu prodaje. Kako bi prva percepcija bila krajnje pozitivna i kako bi se ispunio preduslov da kupac bude otvoren za dalji proces prodaje, većina uspešnih prodavaca veliku pažnju poklanja *formiranju utiska* korišćenjem različitih simbola (odelo, auto, način prezentacije, ponašanje i sl.). Rečju, prodavci uvek treba da teže da što je moguće više izađu u susret stavovima potrošača, jer isti od njih očekuju visok nivo profesionalnosti, prijatnu pojavu, kompetentnost, učtivost i sve druge osobine koje bi prodavac trebao da ima da bi što uspešnije pomogao kupcu da donese valjanu odluku vezano za kupovinu.

Stavovi predstavljaju već usvojene predispozicije koje usmeravaju ponašanje ljudi u odnosu na neki stimulans konzistentno u pozitivnom ili negativnom pravcu. Upravo je navedena priroda i karakter stavova, osnovni razlog zbog koga prodavci treba da se trude da ustanove stavove kupca o proizvodu kako bi mogli adekvatno da profilisju prodajni nastup.

Pored utvrđivanja stavova, od uspešnog prodavca se očekuje da spozna najjače kupčeve *motive*, odnosno razloge koji ga navode ka zadovoljenju neke potrebe. Dobar prodavac stalno nastoji da ukaže kupcu zašto je dobro kupiti konkretan proizvod.

Pored neospornog uticaja psihologije na proces prodaje u savremenim uslovima poslovanja, i pojava novih koncepata u **marketingu** dovodi do konstantnog unapređenja sofisticiranosti prodajnog procesa. Razvoj nove tehnologije, posebno intenziviranje upotrebe računara i integracija računskih i komunikacionih sistema doveli su do pojave *marketinga zasnovanog na bazama podataka* čija je osnovna svrha sakupljanje podataka o velikom broju bivših i potencijalnih kupaca. Osnovna prednost korišćenja baza podataka ogleda se u mogućnosti kompanije da na osnovu već raspoloživih podataka o kupcima unapred formira ponudu i time izbegne prodajni nastup „na slepo“.

Pored marketinga zasnovanog na bazama podataka u novije koncepte ubraja se i *marketing odnosa* koji ide korak dalje od prethodno pomenutog i teži da sakupljene podatke o kupcima upotrebi na način i sa osnovnim ciljem da na osnovu stečenih znanja unapredi odnose sa svojim kupcima. Da bi u tome uspeo, prodavac treba da napravi listu kupaca sa svim potrebnim ključnim podacima, da konstituiše zajednički koncept upravljanja zalihama i koncept marketinga svojih proizvoda u asortimanu svojih klijenata i na kraju da ulaže u različite marketinške aktivnosti u cilju povećanja lojalnosti svojih kupaca.

Na kraju, pored psihologije i marketinga, i sam proces **menadžmenta** ima direktan uticaj na obavljanje poslovnih aktivnosti u prodaji. Sam proces menadžmenta – upravljanja prodajom ima u fokusu niz specifičnih oblasti poput određivanja i dodeljivanja prodajnih teritorija, regrutovanje prodavaca, njihovo nagrađivanje i motivisanje i sl.

9.7.1. Konstituisanje prodajne operative

Prodajna operativa sačinjena od profesionalnih prodavaca može predstavljati kritičan faktor uspeha, izvor diferentne prednosti i najvažniji know-how tržišno orjentisanog preduzeća. Kako se prodajna operativa, brojčano i kvalitativno, mora držati na optimalnom nivou, upravljanje ljudskim resursima u turbulentnim uslovima poslovanja sve više dobija na značaju. Ovde pre svega treba napraviti jasnu distinciju između klasičnog kadrovskog vođenja, orjentisanog pre svega na vođenje kartoteka i ličnih evidencija zaposlenih i strateškog upravljanja ljudskim resursima. Za razliku od kadrovskog vođenja, strateško upravljanje ljudskim resursima predstavlja složenu aktivnost koja se obavlja fazno i koja počinje planiranjem, regrutovanjem i selekcijom, nastavlja se socijalizacijom, obukom i usavršavanjem, da bi se u završnim fazama procesa pristupilo oceni rada, nagrađivanju i upravljanju karijerom.¹⁶⁷

Regrutovanje prodavaca predstavlja postupak pronalaženja dobrih kandidata različitih specijalnosti koji mogu dobro obavljati poslove prodaje različitih proizvoda i usluga. Da bi se omogućio kontinuitet u raspolaganju sa potrebnim kadrovima, preduzeće bi trebalo stalno da ih regrutuje. Za potrebe stalne regrutacije neophodno je definisati opis radnog mesta sa detaljnim opisom aktivnosti i kriterijumima za izbor kandidata, dok se za potrebe popunjavanja položaja (rukovodećih funkcija) mora definisati opis položaja. Rečju, za fazu koja prethodi traženju kandidata potrebno je doći do konsenzusa između menadžera prodaje i menadžera ljudskih resursa oko osnovnih atributa (struka, obrazovni nivo, iskustvo i sl.) koji će činiti traženu *specifikaciju*. Nakon definisanja osnovnih kriterijuma obuhvaćenih specifikacijom pristupa se *intervjuisanju kandidata* ili u manje formalnoj formi, razgovoru sa kandidatima. Na osnovu neposrednog razgovora konstituiše se lista kandidata koji predstavljaju uži izbor pri čemu kompanije kandidatima mogu ponuditi volontersko angažovanje u cilju besplatnog sticanja potrebnih znanja ili organizovati besplatnu obuku. Važno je napomenuti da je neke od prethodno navedenih postupaka moguće izbeći, posebno ukoliko kompanija umesto regrutovanja novih članova bez ikakvog iskustva, pristupi preuzimanju već formiranih karova iz konkurentskih kompanija ili onih koje funkcionišu u sličnim oblastima i ne predstavljaju direktne konkurente.

Međutim, i ako je moguće kako je prethodno navedeno izostaviti iz realizacije neke faze regrutovanja prodavaca, **proces socijalizacije** neophodno je izvršiti i u slučaju kada se angažuju lica bez ikakvog radnog iskustva kao i kada se primaju za članove tima već afirmisani i dokazani pojedinci. Sam proces socijalizacije predstavlja razumevanje i prihvatanje kulturnih vrednosti u jednoj organizaciji kao i razumevanje formalnih i neformalnih uloga koje pojedinci imaju u istoj.¹⁶⁸ Obično se za nosioce kulturnih vrednosti javljaju lideri kompanije.

Pored razumevanja internih odnosa u kompaniji od prodavaca se očekuje da se konstantno usavršavaju, obučavaju i treniraju kako bi naučeno mogli da implementiraju u redovnom obavljanju svojih aktivnosti.

167 Stoner Dž., A. F., Friman E. R., Gilbert Jr. D. R., Menadžment, Želnid, Beograd, str. 344.

168 Deal, Kenedy, Corporate Culture, Penguin Books, London, 1988.

Na kraju, prodajna operativa ne popunjava se samo zapošljavanjem novih izvršilaca sa iskustvom ili bez njega, već intenzivno dolazi do transfera postojećih zaposlenih sa jedne funkcije i hijerarhijskog nivoa na drugo zaduženje i adekvatan nivou u hijerarhiji. Kretanje u karijeri takođe je organizovano i planski vođena aktivnost koja je od interesa i menadžerima prodaje i konkretnim prodavcima. U osnovi postoje **četiri osnovna pravca kretanja**, i to:

1. *Degradacija* – kao vid vertikalnog kretanja rezultat je nezadovoljavajućih individualnih učinaka. Kako ne deluje motivišuće na zaposlene, veliki broj kompanija dopušta kretanje zaposlenih samo uzlaznom linijom (napredovanje) te ukoliko isto izostane, sledi otpuštanje.
2. *Napredovanje* – predstavlja vid unapređenja u hijerarhijskoj strukturi namenjeno onim prodavcima koji su pokazali sposobnost za usavršavanjem i zadovoljavajuću koordinaciju sa kolegama.
3. *Premeštaj* – za razliku od dva prethodno navedena ishoda, premeštaj predstavlja kretanje u horizontalnoj strukturi, tj. u okviru istog hijerarhijskog nivoa. Premeštaj se često koristi u situacijama kada potrebe posla zahtevaju povećan broj izvršilaca.
4. *Odlazak prodavca* – koji može biti uslovljen otpuštanjem ili voljnim napuštanjem.

9.7.2. Rukovođenje prodavcima, vremenom i prostorom

Rukovođenje se najčešće definiše kao proces uticaja i usmeravanja radnih aktivnosti članova organizacije. Suštinski, u rukovođenju / vođenju je sadržana moć koju lider ostvaruje nad svojim pratiocima. Za razliku od menadžera, kod liderstva je *prisutna dobrovoljnost potčinjenih* koji daju legitimno pravo lideru da umesto njih artikuliše značenje stvari, događaja i pojava u okruženju i da oblikuje akcije koje bi povodom tih pojava trebalo preduzeti. Kada govorimo o liderstvu, potrebno je napomenuti da lideri svoj izvor moći crpe iz moći nagrađivanja, kažnjavanja, legitimiteta, ekspertskih sposobnosti i superiornog položaja.

Način na koji su prodavci vođeni opredeljen je stilom vođstva, pri čemu se npr. *autokratski stil* vođstva karakteriše odsustvom bilo kakve participacije podređenih dok se kao sasvim suprotan vid javlja „*Laissez faire*“ stil kojim se lider u potpunosti odriče prava da odlučuje i isto prepušta zaposlenima. Kao jedan od vidova vođenja koji se nalazi na skali između pomenuta dva ekstrema predstavlja *demokratski stil* koji podrazumeva da lider podstiče i usmerava diskusiju podređenih dozvoljavajući im pri tom da iznesu svoje mišljenje i donoseći krajnju odluku samoinicijativno na osnovu svega prethodno navedenog.

Međutim, i ako teorijski utemeljeni i u praksi verifikovani, pomenuti stilovi vođenja nisu dovoljno fleksibilni a samim tim ni upotrebljivi u usmeravanju svakodnevnih poslovnih aktivnosti. To je dovelo do razvoja *kontigentnog pristupa* vođenja koji pored stila vođstva (autokratski, participativni i podržavajući) u obzir uzima i karakteristike konkretne situacije (karakter zadatka, karakteristike okruženja), karakteristike sledbenika (sposobnost, zrelost, veštine).

Sama prodajna aktivnost, po pitanju vođenja, ima određene specifičnosti od kojih najviše pažnje treba usmeriti značaju kooperacije koja se uspostavlja sa prodavcima, jer uspeh vođenja direktno zavisi od nivoa uspostavljene saradnje između prodavaca i njihovih menadžera. Specifičnost vođenja prodavaca odnosno rukovođenja prodajnom operativom leži u činjenici da se prodavci odlikuju izuzetnom dinamičnošću i samostalnošću. Da bi prodavac prihvatio nadgledanje i kontrolu od strane menadžera mora mu se ponuditi adekvatna participacija u doprinosima i olakšano ostvarivanje njegovih ličnih ciljeva. Menadžeri prodaje trebali bi da imaju u vidu da prodavci imaju potrebu da se identifikuju sa firmom, da budu tretirani kao članovi tima, da budu cijenjeni s obzirom na učinak koji postižu, da budu dobro informisani i u svakom pogledu zaštićeni od iznenadnih događaja u okruženju i preduzeću. Ovde posebnu ulogu igra mogućnost sprovođenja motivacije prodavaca u cilju njihove animacije zarad ostvarivanja boljih poslovnih rezultata, veće lojalnosti kompaniji i sl.

Motivacija se može definisati kao proces pokretanja, usmeravanja i održavanja aktivnosti zaposlenih ka ostvarivanju organizacionih ciljeva. Kako produktivnost rada zavisi direktno od stepena motivacije zaposlenih, za menadžere prodaje od izuzetne je važnosti da poznaje profil motivacije svojih zaposlenih, te samim tim, sistem nagrađivanja ili kompenzacije predstavlja najmoćniji instrument u rukama menadžera prodaje. Značaj sistema nagrađivanja ogleda se u činjenici da isti predstavlja vrlo efikasno sredstvo za usmeravanje ponašanja prodavaca u pravcu realizacije strateških ciljeva preduzeća. Dobar i efikasan sistem nagrađivanja trebao bi da obezbedi slaganje individualnih i organizacionih ciljeva i interesa. Ukoliko je na primer primarni cilj preduzeća da razvije novi biznis i da prodaje novi proizvod novim kupcima, onda bi trebalo razviti sistem kompenzacije tj. nagrađivanja na osnovu provizije i bonusa, dok ukoliko je cilj preduzeća da upravlja postojećim kupcima, prodajući im postojeći proizvod, onda bi sistem nagrađivanja trebao da se bazira na fiksnoj zaradi.

Da bi se postigli željeni efekti u pogledu motivisanja prodavaca, s jedne strane, i zaštitili interesi kompanije, s druge strane, sistem nagrađivanja treba da ispunjava sledeće kriterijume:

- *Pravičnost* – visina primanja prodajnog osoblja trebala bi da bude u većoj ili manjoj meri izjednačena sa primanjima njihovih kolega u drugim kompanijama (eksterni aspekt) i pravično određena u zavisnosti od hijerarhijske strukture preduzeća (interni aspekt).
- *Stabilnost* – koja ukazuje na negativne efekte česte promene metodologije obračuna nagrada i nužnost omogućavanja prodavcima da sagledaju svoju potencijalnu zaradu na kraju meseca.
- *Stimulativnost* – ima za cilj usmeravanje aktivnosti prodavaca u željenom pravcu radi postizanja određenih bonusa i nagradi.
- *Razumljivost* – ima za cilj jednostavnost primene i kontrole sistema nagrađivanja kako se prodavci ne bi osetili prevarenim a njihov rad ostao neadekvatno vrednovan.

Osnovni element sistema nagrađivanja prodajnog osoblja su fiksna zarada, provizija i bonus, pri čemu je težnja poslodavca usmerena ka tome da pronađe najefikasniju kombinaciju pomenutih elemenata kako bi motivacija bila na najvišem nivou.

Primena *fiksne zarade* je relativno retko u upotrebi, pre svega usled nedovoljno motivišućeg načina obračuna koji polazi od definisanja i opisa radnog mesta prodavca. Nakon definisanja radnih mesta pristupa se analitičkoj proceni radnih mesta u cilju određivanja visine zarade za svako radno mesto posebno. Dobre starane sistema fiksnog obračuna i isplate zarada ogledaju se u većoj sigurnosti prodajnog osoblja koja se ogleda pre svega u slučaju pada prometa.

Od ostalih prednosti izdvajaju se jednostavnost primene, veća lojalnost prodavaca preduzeću i visok stepen kontrole. Međutim, evidentni su i nedostaci sistema fiksne zarade koji se ogledaju pre svega u niskoj stimulativnosti, porastu učešća troškova prodaje u prihodima od prodaje u situaciji kada promet pada, većem poreskom opterećenju u poređenju sa drugim metodima. Ovakav princip nagrađivanja primenjuje se u slučajevima kada je prodaja timska pa usled prethodno navedenog nije moguće utvrditi pojedinačni doprinos svakog prodavca, kada proces pregovaranja dugo traje pa nije moguće izmeriti doprinos prodavca za potrebe mesečnog obračuna zarade kao i kada se prodaja realizuje pod bitno izmenjenim oklonostima (prodaja novog proizvoda, prodaja novom kupcu ili prodaja na novoj teritoriji).

Za razliku od prethodno navedenog sistema fiksne zarade, *sistem čiste provizije* podrazumeva da se unapred određeni procenat primeni na ostvareni promet u posmatranom periodu. Kao osnovica za primenu odgovarajućeg i unapred dogovorenog procenta može se uzeti iznos ostvarene prodaje, ciljna prodaja (kvota), marža i profit. Korišćenjem marži za osnovicu na primer, prodajno osoblje se stimuliše ka intenziviranju napora na povećanju učešća u prodaji proizvoda sa višom maržom, dok se korišćenje profita kao osnovice praktikuje kadaje menadžmentu preduzeća bitak kvalitet umesto kvantiteta prodaje.

Nalik osnovici, i procenat koji se primenjuje u cilju definisanja iznosa provizije može se odrediti na niz načina. U širokoj upotrebi je iskustveno određivanje visine procenta. Pored navedenog u široj upotrebi je linearni (jedinstven procenat koji se primenjuje na obim prometa ne zavisno od njegove visine), progresivan (sa povećanjem prometa kao osnovice povećava se i iznos procenta koji se primenjuje), regresivan (sa povećanjem prometa kao osnovice smanjuje se procenat koji se primenjuje), i kombinovani metod.

Pored određivanja osnovice i procenta koji će biti primenjivan, menadžeri prodaje moraju odrediti i trenutak početka obračuna nagrada putem primene procenta. Ovde postoje različiti pristupi čiji se dijapazon kreće od odluke da se provizija plaća za ukupno ostvareni promet, preko stavova da se provizija obračunava od trenutka ispunjenja kvote, do toga da se provizije isplaćuju na nekom nivou prodaje između nultog i ciljnog nivoa (najčešće se sa isplatom počinje kada prodaja dostigne 50% do 70% ciljne prodaje).

Sistem provizije ima prednost pre svega usled visokog motivacionog potencijala, jednostavnosti za razumevanje i primenu i manjem poreskom opterećenju. Evidentni nedostaci odnose se na malu sigurnost prodajnog osoblja, nisku lojalnost preduzeću, neizbalansiranu prodaju i sl.

Ovakav sistem nagrađivanja primenjuje se u slučajevima kada preduzeće želi da realizuje brz prodor na tržište, kada ne raspolaže sa dovoljnom količinom kapitala i kada se opredelilo da ne zapošljava prodavce već da ih angažuje pod ugovorom.

Bonus predstavlja sumu novca koja se isplaćuje prodavcu ukoliko ispuni projekto-
vani zadatak koja se nikada ne isplaćuje samostalno već uvek uz platu ili proviziju. Ključna razlika između bonusa i provizije je u tome što se bonusi isplaćuju najčešće u fiksnom iznosu i to odlukom menadžmenta kada se postigne željeni cilj koji je unapred definisan, dok je kod provizije isplata u procentualnom iznosu od dogovorene osnovice isplata automatska. Prednosti bonusa su u tome što menadžerima preduzeća omogućavaju fleksibilnije kreiranje politike nagrađivanja koje više odgovara konkretnoj situaciji u kojoj se preduzeće nalazi. Ova prednost ujedno predstavlja i manu jer fleksibilnost u profilisanju bonusa koji najadekvatnije odgovaraju situaciji u kojoj se preduzeće nalazi dodatno čini sistem obračuna komplikovanijim. Pored navedenog, ukoliko se bonusi definišu odlukom menadžmenta može doći do pojave konflikata usled eventualnog nezadovoljstva određenih grupa zaposlenih prouzrokovano neadekvatnim tretmanom.

Na kraju, pored fiksne zarade, provizija i bonusa, široku primenu u nagrađivanju imaju i *kombinovani sistemi nagrađivanja*. Ovakvi sistemi primenjuju dva ili tri oblika plaćanja prodavaca istovremeno. Kao i kod svakog kombinovanog metoda i kod načina određivanja nadoknade težnja je ostala ista, da se iskoriste sve prednosti postojećih metoda i izbegnu njihove mane. Prvo pitanje koje traži odgovor kod kombinovanog metoda jeste određivanje odnosa fiksnog i procentualnog dela zarade. Dosadašnje praksa je pokazala da je u najčešćoj primeni raspon odnosa od 80/20 do 60/40 u korist fiksnog dela. Drugo pitanje odnosi se na izbor kombinacije sistema koji će se koristiti (plata + provizija, plata + bonus, provizija + bonus, plata + provizija + bonus). I pored težnje da zadrži sve pozitivne aspekte prethodno pomenutih metoda nagrađivanja i nastojanja da smanji nedostatke na najmanju moguću meru, primena kombinovanog metoda ima određene nedostatke koji se pre svega odnose na složenost primene i visoke troškove koje generiše.

Pored svih prethodno navedenih metoda nagrađivanja zaposlenih u prodaji potrebno je pomenuti i nužnost adekvatnog pokrivanja troškova prodaje koje prodavci generišu na terenu. Naime, materijalni troškovi kojima su prodavci izloženi kako bi nesmetano mogli obilaziti tržište (troškovi goriva, prezentacije i sl.) moraju biti servisirani od strane kompanije bilo da se ista opredeli za neograničeno pokrivanje navedenih troškova, bilo da je politikom firme određen fiksni iznos nadoknade ili se visina troškova sagledava u zavisnosti od visine ostvarene prodaje. Pored pokrivanja troškova prodaje u širokoj primeni nalaze se i organizovanja različitih tipova nadmetanja i profilisanja posebnih nagrada. Prethodno navedeni vidovi nagrađivanja predstavljaju ad hoc nagrađivanja koji se mogu prilagoditi konkretnoj situaciji i potrebama preduzeća.

Pored ljudskog potencijala, neophodnost upravljanja odnosi se i na **prodajne teritorije** posebno u slučaju da su se preduzeća opredelila za teritorijalni princip organizovanja prodajne operative. Pod prodajnom teritorijom podrazumeva se određeni skup kupaca raspoređenih na relativno zaokruženoj teritoriji. Prodajne teritorije se koriste u upravljanju prodajom pre svega usled neophodnosti dobrog pokrivanja tržišta, specijalizacije prodavaca za određena tržišta radi snižavanja troškova prodaje, olakšavanja ocene rada prodavaca i bolje motivacije istih.

Prilikom određivanja prodajnih teritorija u širokoj upotrebi je fazni proces:

1. *Izbor osnovne teritorijalne jedinice* – koja bi trebala da bude dovoljno mala i da ima jasno prepoznatljive granice. Grupisanjem prodajnih jedinica nastaju prodajne teritorije. Postoji veći broj kriterijuma za izbor osnovnih prodajnih jedinica, pri čemu su nivoi nacionalnih ekonomija – država prikladni multinacionalnim kompanijama, dok su manjim preduzećima pogodniji okruzi i/ili regioni, opštine i gradovi.
2. *Izbor kriterijuma kombinovanja bazičnih teritorijalnih jedinica* – Nakon izbora osnovnih prodajnih jedinica sledi faza odabira kriterijuma njihovog spajanja u prodajne teritorije. Menadžeri prodaje mogu se služiti brojem postojećih i potencijalnih kupaca kao jednim od kriterijuma, odnosno potencijalom tržišta ili veličinom teritorija i njihovim geografskim i drugim osobinama.
3. *Kombinovanje osnovnih teritorijalnih jedinica u probne prodajne teritorije* – koje se može realizovati prostim spajanjem osnovnih prodajnih jedinica. Ukoliko je broj prodajnih teritorija i prodavaca relativno veliki obično se pristupa organizaciji prodajnih regiona.
4. *Međusobno poređenje prodajnih teritorija i po potrebi modifikacija istih* – ima za cilj preliminarnu proveru sa aspekta ujednačenosti tržišnog potencijala i broja kupaca na njima. Ukoliko dođe do toga da se utvrdi očigledan disbalans, isto je moguće prevazići redistribucijom bazičnih prodajnih jedinica.
5. *Utvrdjivanje centara prodajnih teritorija i alokacija prodavaca na njima* – predstavlja aktivnost određivanja sedišta na kojima će biti locirani prodavci. Kao centri lokacije obično se uzimaju administrativni centri regija ili drugi veliki gradovi koji raspolažu svom potrebnom infrastrukturom.

Na kraju, pored upravljanja ljudskim kapitalom i teritorijom u okviru menadžmenta prodaje adekvatno mesto zauzima i **upravljanje vremenom**. Rezultat planiranja radnog vremena prodavaca je dnevni ili nedeljni raspored rada prodavaca kojim su predviđeni početak, trajanje i završetak različitih prodajnih i ostalih aktivnosti. Planiranjem vremena prodavaca poboljšava produktivnost prodaje, obezbeđuje bolju pokrivenost kupaca i doprinosi boljoj kontroli prodavaca i uspostavljaju čvršćih odnosa prodavaca sa njihovim menadžerima prodaje.

Kao osnovni *nedostaci* planiranja vremena prodavaca ističu se nedostatak fleksibilnosti koji onemogućava privlačenje novih kupaca i povećanje obima prodaje kao i otpor prodavaca i menadžera prodaje kontroli i dodatnim poslovima.

Metodologija upravljanja radnim vremenom polazi od utvrđivanja ukupnog raspoloživog vremena za obavljanje prodajnih aktivnosti (od ukupno predviđenog radnog vremena odbijaju se državni praznici i godišnji odmori), da bi se u daljem postupku pristupilo raspodeli vremena raspoloživog za prodajne aktivnosti na kupce. Najčešće korišćeni kriterijum klasifikacije kupaca predstavlja *obim prometa* koji preduzeće sa njima ostvaruje. Međutim, jednodimenzionalnost u klasifikaciji kupaca može dovesti do toga da se prodajni naponi preduzeća realizuju u pogrešnom pravcu, jer prethodno pomenuti kriterijum klasifikacije kupaca (obim prometa) nije posledica samo finansijske spremnosti kupca već i uspešnosti prodavca da participira u ukupnom volumenu kupovina datih proizvoda. Time se kupci koji participiraju sa malim iznosom u ukupnoj prodaji, svrstavaju u niže kategorije što dodatno dovodi do toga da se prodavci ne zalažu više u cilju iskorišćavanja potpunog potencijala datog kupca. Upravo na osnovu prethodnog, kao težnja da se nedostaci jednodimenzionalnih modela prevaziđu, nastali su složeniji modeli klasifikacije kupaca od kojih treba posebno istaći portfolio model.¹⁶⁹ Ovaj model klasifikacije kupaca bazira se na matrici 4x4 koja stavlja u odnos konkurentsku poziciju preduzeća i potencijal kupca, i koja generiše četiri moguća ishoda:

1. *Glavni kupci* – jaka konkurentska pozicija preduzeća i visok potencijal kupaca,
2. *Rastući kupci* – slaba konkurentska pozicija preduzeća i visok potencijal kupaca,
3. *Stalni kupci* – nizak potencijal kupaca i jaka konkurentska pozicija preduzeća,
4. *Problematicni kupci* – slaba konkurentska pozicija preduzeća i nizak potencijal kupaca.

Međutim, nakon uspešnog sprovođenja klasifikacije kupaca potrebno je odrediti *prelomnu tačku prodaje*, odnosno minimalan obim prodaje po jednom kupcu da bi se isplatilo raditi sa istim.

$$\text{Prelomna tačka prodaje} = \frac{(\text{Troškovi po poseti}) \times (\text{broj potrebnih poseta})}{\text{Tr. prodaje kao procenat ukupne prodaje}}$$

Troškovi po poseti izračunavaju se tako što se ukupni direktni troškovi prodaje u jednom periodu podele sa brojem poseta kupcima u tom periodu. U direktne troškove prodaje spadaju troškovi zarada i materijalni troškovi prouzrokovani radom na poslovima prodaje.

Na kraju, nakon definisanja ukupnog radnog vremena koje prodavac može posvetiti direktnoj prodaji i nakon klasifikacije kupaca po kategorijama, menadžeri prodaje u pogledu upravljanja vremenom pristupaju i *planiranju vremenskog rasporeda rada prodavaca*. Raspored dnevnog vremena rada prodavaca zavisi od niza faktora od kojih su najznačajniji priroda proizvoda i broj kupaca koji direktno opredeljuju dužinu vremenskog perioda koji će prodavac upotrebiti za kontakte sa kupcem. Kao težnja za potpunom kontrolom pored planiranja vremenskog rasporeda rada prodavaca javlja se i *upravljanje kretanjem prodavaca*.

¹⁶⁹ Dalrymple D., Cron W., Sales management, John Wiley, New York, 1998.

Upravljanje kretanjem prodavaca doprinosi boljoj pokrivenosti tržišta, smanjenju troškova prodaje i boljoj komunikaciji i kontroli prodavaca. Osnovni nedostatak svodi se na smanjenje potrebne fleksibilnosti i pojavi otpora prodavaca i samih menadžera prodaje zbog dodatnog administriranja posla i povećanih obaveza. Prvi korak predstavlja definisanje prodajne teritorije svakog prodavca u geografskom smislu, zatim sledi definisanje kupaca na datoj teritoriji, da bi se na kraju pristupilo određivanju grupa kupaca koji se nalaze koncentrisani na određenom području ili duž neke maršute. Rute bi trebale da budu kružne, da obezbede da se najbliži kupci prvo posećuju i da omoguće da prodavci provedu najmanji period vremena u praznom hodu. Pored navedenih potreba za preciziranjem svih detalja kako bi se povećale performanse prodajnih procesa, u redovnom obavljanju svakodnevnih aktivnosti potrebno je imati i zadovoljavajući stepen fleksibilnosti kako bi se prodajni procesi što bolje prilagodili tržišnim prilikama.

9.8. Kontrola prodaje

Kontrola poslovnih procesa i menadžerska funkcija direktno su povezani. Sam proces kontrole, mora se realizovati od strane menadžera jer je bez informacija koje kontrola pruža nemoguće definisati korektivne mere u cilju otklanjanja propusta i približavanja projektovanim ciljevima. Povratna sprega ili feedback, na kojoj počiva sistem kontrole najbolje se može sagledati u sledećih 6 koraka¹⁷⁰:

1. Ciljevi organizacije i na osnovu istih određivanje domena kontrole,
2. Postavljanje standarda kontrole, targeta i tolerancije,
3. Merenje performansi (ostvarenja) i stvarnih standarda,
4. Upoređivanje performansi sa standardima,
5. Utvrđivanje razloga usled kojih dolazi do odstupanja ostvarenja od planova,
6. Preduzimanje korektivnih mera.

Pre nego što pristupimo deskripciji prethodno navedenih faza procesa kontrole, ovom prilikom napomenućemo i to da se pored sistema „feedback“ ili povratnih informacija, intenzivno koristi i sistem „feedforward“.¹⁷¹ Dok sistem povratnih informacija „feedback“ funkcioniše po principu sučeljavanja ostvarenih rezultata sa planiranim, u cilju sagledavanja mogućih odstupanja i s tim u vezi kreiranja korektivnih aktivnosti, sistem „feedforward“ teži da otkloni mogućnost nastanka odstupanja kontrolom ulaznih elemenata sagledavanjem da li su inputi planirani, u saglasnosti sa poslovnom politikom i prioritetima i da li su obuhvaćeni svi inputi koji bi trebali da budu uneti. Sistem „feedforward“ time teži da stvori relevantnu osnovu sa kojom će se upoređivati ostvareni rezultati.

170 www.strategic-control.24xls.com (Barnat R., Strategic control, 2014.)

171 Van Staden C.J., Discussion paper series, Massey University, School of Accountancy, 2001.

U prvom koraku uspostavljanja integralnog procesa kontrole – **definisanju oblasti** koja će biti predmet analize, uputno je poći od misije preduzeća i definisanih ciljeva. U ovoj fazi najveći značaj ima adekvatna primena kriterijuma selekcije jer kontrolisati celokupno poslovanje nije ni uputno ni potrebno. Naredna, **druga faza**, koja se odnosi na **postavljanje standarda kontrole**, bazira se na definisanju kriterijuma koji treba da omoguće menadžerima da procene prethodne, aktuelne i buduće aktivnosti i performanse, poput: količine, kvaliteta, vremena, troškova i sl. Povezivanje prve i druge faze je ovde ključno te je neophodno obezbediti da ciljevi budu u saglasnosti sa uspostavljenim standardima što se postiže obezbeđivanjem njihove merljivosti (obim prodaje, neto profit, gotovinski tok, tržišni udeo i sl.). Pri definisanju standarda treba uzeti u obzir da ne postoji unapred gotova i data nomenklatura opšte prihvaćena za sve organizacije već ista zavisi od specifičnosti organizacija i njihovih sektora, raznolikosti delatnosti i asortimana i drugih specifičnosti. **Treća faza** odnosi se na **merenje performansi i stvarnih standarda** koji se zasnivaju na praksi kontinuiranog benčmarkinga ili upoređivanja sa najboljim konkurentima u grani. **Četvrta faza** se odnosi na **upoređivanje ostvarenja sa definisanim standardima** pri čemu treba uvažiti uticaje okruženja. Naime, okruženje shvaćeno kao skup sila i faktora koje utiču na mogućnost kompanije da posluje efikasno i efektivno, ima direktan uticaj na poslovanje preduzeća, pri čemu na faktore internog okruženja (kupci, dobavljači, konkurenti, i sl.) preduzeće može da utiče u većoj meri dok na sile i faktore koji čine makro okruženje (ekonomse sile i faktori, zakonski, demografski, socijalni, kulturni i drugi faktori) preduzeće nije u mogućnosti da utiče u većoj meri. **Peta faza** odnosi se na **utvrđivanje razloga odstupanja** te se kao razlozi mogu javiti prethodno pomenuti interni ili eksterni faktori. Na kraju, u **šestoj fazi** određuju se **korektivne mere**. Prvo je neophodno utvrditi da li je do odstupanja došlo usled nerealno definisanih ciljeva, pogrešno odabrane strategije i sl. te ukoliko to nije slučaj potrebno je pristupiti analizi uzroka odstupanja i pronalaženju adekvatnih odgovora na izazove koje nameće okruženje ili sprovođenja potrebnih optimizacija ukoliko su uzroci odstupanja interne prirode.

Kontinuirano sprovođenje kontrole omogućava menadžerima da usmeravaju sistem kojim rukovode u željenom pravcu. Samu suštinu menadžmenta predstavlja upravljanje sistemima preko drugih izvršilaca bez učešća menadžera u realizaciji pojedinih aktivnosti celokupnog procesa za čiju realizaciju je zadužen. Rečju, menadžeri obavljaju potrebne zadatke preko drugih izvršilaca, koje organizuju, motivišu, usmeravaju i kontrolišu. Pored navedenog, menadžeri su i najkompetentniji da kontrolu izvrše a formacijski i najodgovorniji za postizanje rezultata. Rečju, menadžerska funkcija nameće obavezu kontrole realizacije delegiranih aktivnosti neposrednih izvršilaca.

Vezano za upravljanje prodajom, postoje tri osnovna kontrolna mehanizma:¹⁷²

1. Analiza prodaje,
2. Revizija prodaje,
3. Analiza troškova.

172 Still R., R., Cundiff E. W., Govoni N.A.P., Sales Management Decisions, Strategies and Cases, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981, str. 640.

9.8.1. Analiza prodaje

Analiza prodaje ima za cilj da ustanovi performanse prodaje po različitim kriterijumima u cilju spoznaje dobrih i loših strana prodajnog procesa. Ovom analizom postaje očigledna činjenica koja se često previđa u poslovanju a koja se odnosi na tvrdnju da prodaja nije i ne može biti sama sebi cilj već mora biti profitabilna. Prethodno navedeno postaje očigledno na primeru prodavaca koji u tekućoj godini povećava prodaju za 5% u odnosu na prethodnu, pri čemu ostvaruje profit manji za 3%, čime je u stvari ostvaren lošiji rezultat. Ostvareni rezultati mogu se sagledavati na bazi autputa ili na bazi inputa kad se u fokusu analize nalaze ulaganja koja su bila neophodna da bi se ostvario određeni promet. Kontrola na bazi inputa posebno je značajna za ona preduzeća koja su se opredelila za postizanje konkurentске prednosti na bazi vođstva u troškovima i nižeg cenovnog konkurisanja. I ako preduzeća podjednaku pažnju trebada poklanjaju kako ulaganjima (input) tako i rezultatu (autput), u modernim uslovima poslovanja koje karakterišu rastuća tržišta i sve oštrija konkurencija, više pažnje se obraća na rezultate.

Kvalitativni pokazatelji ukazuju na to kako je prodajna operativa obavljala svoj posao u proteklom periodu. U najvažnije kvalitativne pokazatelje spadaju:

1. *Obeležja prodavaca* (stavovi prodavaca prema poslu, kompaniji koju predstavljaju i proizvodima koje prodaju; nivo vladanja pojedinim veštinama; sposobnosti i znanja),
2. *Obeležja načina rada prodavaca* (odnos prema inovacijama u poslu, odnos prema kolegama i sl.),
3. *Obeležja odnosa sa klijentima* (kvalitet odnosa sa kupcima).

Podatke vezane za kvalitativne pokazatelje menadžeri prodaje mogu obezbediti posmatranjem, intervjuom ili vođenjem razgovora kao najprikladnijim metodama skupljanja potrebnih podataka.

Pored prikupljanja i analize kvalitativnih podataka o prodaji, menadžeri prodaje bave se i prikupljanjem i analizom *kvantitativnih podataka*. Prethodno navedene aktivnosti, menadžment prodaje najčešće sprovodi fazno – u nekoliko koraka.

Prvi korak u analizi kvantitativnih podataka o prodaji predstavlja sagledavanje ukupnog obima prodaje. Ovaj podatak omogućava sagledavanje kretanja ukupne prodaje iz godine u godinu i informaciju da li je došlo do promene tržišnog učešća. Međutim, za nesmetano funkcionisanje preduzeća prethodno navedene informacije nisu dovoljno informativne jer ne objašnjavaju razloge zbog kojih je došlo do konkretnih ostvarenja kako u pogledu obima prodaje tako i u pogledu tržišnog učešća.

Drugi korak u analizi kvantitativnih podataka predstavlja dublja analiza tržišnog učešća i to presvega raščlanjavanjem tržišnog učešća na tri sastavne veličine: pokrivenost proizvodnog asortimana, pokrivenost tržišnih kanala (prisutnost) i stopa zgoditka određene marke. Važno je napomenuti da se svakom od pomenute tri komponente tržišnog učešća može upravljati. U ovom smislu proizvod je predstavljen procentom ukupnog tržišta koje može biti zadovoljeno asortimanom pojedinog proizvođača,

prisustvo se odnosi na broj prodajnih mesta na kojima se prodaje analizirana roba, dok se zgoditak odnosi na stopu uspešnosti posmatranog proizvoda u privlačenju pažnje kupca koji se dvoumi između posmatranog i nekog drugog proizvoda.

Pored dekomponovanja tržišnog učešća menadžeri prodaje mogu se poslužiti ništa manje informativnim metodama dekomponovanja prometa, pri čemu se kao najlogičnija odrednica razgraničenja javlja geografski kriterijum na osnovu koga se prodaja sagledava po regionima.

Od ostalih metoda dekomponovanja prodaje javlja se analiza prodaje po klijentima, robnim grupama u celini ili za svakog prodavca pojedinačno.

Analiza prodaje na bazi svega prethodno pomenutog daje osnovne smernice vezane za učinak prodajnog osoblja dok je za sticanje bližeg uvida u doprinos pojedinih regiona, kanala prodaje i prodavaca potrebno sprovesti **finansijsku kontrolu prodajnih rezultata**.

Postoje **četiri osnovne grupe pokazatelja** koje je moguće koristiti za potrebe upravljanja prodajom:

1. Tradicionalni pokazatelji

$$RUC = UPT - NVPR$$

gde je:

RUC – ostvarena razlika u ceni

UPT – ukupan promet u posmatranom periodu

NVPR – nabavna vrednost prodate robe u istom periodu

$\% RUC = (RUC / UPT) \times 100$ – stopa razlike u ceni predstavlja informativniji podatak usled mogućnosti da se prati ostvarena stopa razlike u ceni po prodavcima i teritorijama i da li su ostvarene stope iznad ili ispod prosečnih stopa na nivou preduzeća.

$$KO = (UPT / PZ)$$

gde je:

KO – koeficijent obrta zaliha,

UPT – ukupan promet u posmatranom periodu

PZ – prosečne zalihe $((\text{zalihe na početku perioda} + \text{zalihe na kraju perioda}) / 2)$

$$TOZ = 365 / KO$$

gde je:

TOZ – trajanje obrta zaliha

KO- koeficijent obrta

.....

$$\text{MDB} = \text{RUC} - \text{TV}$$

gde je:

MDB – marginalni dobitak¹⁷³

TV – varijabilni trošak

2. Savremeni pokazatelji

Usled nedostataka tradicionalnih pokazatelja koji se odnose pre svega na činjenicu da isti samo parcijalno mogu pokazati doprinos prodavaca, prodajnog regiona ili dela asortimana ukupnom poslovnom rezultatu preduzeća, razvili su se sofisticiraniji metodi koji za potrebe strateškog tržišnog nastupa mogu dati odgovor na pitanje koliko svaka strateška komponenta doprinosi ukupnom rezultatu.

$$\text{GMROI} = \text{RUC} / \text{PZnc} = \text{RUC} / \text{UPT} \times \text{UPT} / \text{PZnc}$$

Ili

$$\text{GMROI} = \% \text{RUC} \times \text{KOZnc}$$

gde je:

GMROI – prinos na angažovana sredstva u zalihama

PZnc – prosečne zalihe po nabavnim cenama

KOZnc – koeficijent obrta zaliha po nabavnim cenama

Prinos (u vidu razlike u ceni) na angažovana sredstva u zalihama (GMROI) pokazuje koliko prinosa (u vidu razlike u ceni) odbacuje 1 dinar sredstava investiranih u zalihe za posmatrani period. Ovaj pokazatelj pomaže ne samo poslovnoj analizi već i omogućava osnovu za konstituisanje prodajne strategije u budućem periodu. Naime, preduzeće može povećati prinos na zalihe ili ako poveća stopu razlike u ceni ili ako poveća koeficijent obrta zaliha (ili i jedno i drugo). Ako preduzeće izabere opciju povećanja obrta zaliha, može da bira između dve opcije: da poveća promet (uz isti nivo zaliha) ili da smanji nivo zaliha (uz isti obim prometa).

Ukoliko se izabere strategija povećanja stope razlike u ceni, preduzeće može birati između većeg broja alternativa: povećanje ostvarene razlike u ceni uz isti promet putem veće ukalkulisane marže, ili ostvarenjem iste razlike u ceni uz smanjen obim prometa putem većeg učešća skupljih proizvoda sa većom akumulacijom marže.

¹⁷³ Marginalni dobitak predstavlja rezultat koji ostaje preduzeću nakon pokrića varijabilnih troškova (troškova koji se menjaju zavisno od obima poslovnih aktivnosti). Marginalni dobitak sadrži fiksne troškove i dobitak.

$$\text{CMROI} = \text{MDB} / \text{PZnc}$$

CMROI – marginalni prinos na sredstva investirana u zalihe predstavlja marginalni doprinos jednog dinara investiranog u zalihe pokriću fiksnih troškova i ostvarenju dobiti preduzeća.

3. Planski pokazatelji

Kako planiranje spada u osnovne zadatke menadžera koji su nerazdvojivo povezani sa kontrolom ostvarenja rezultata, menadžeri prodaje planiraju željeni nivo kritičnih parametara i zatim kontrolišu ostvarenje plana po prodavcima, prodajnim teritorijama, regionima ali i po vrstama artikala i robnih grupa.

$$\text{IO} = (\text{ostvareno} / \text{planirano}) \times 100$$

gde je:

IO – indeks ostvarenja koji u slučajevima da daje veću vrednost od 100 ukazuje na realizaciju veću od planirane i obrnuto.

4. Dopunski pokazatelji

Rejting prodaje predstavlja jedan od dopunskih pokazatelja koji pomaže da se oce- ni efikasnost i efektivnost rada prodavaca.

$$\text{RP} = \% \text{RUC} \times \text{Pp} = (\text{RUC} / \text{Pt}) \times (\text{Pt} / \text{Radni sat}) = \text{RUC} / \text{Radni sat}$$

gde je:

Rp – rejting prodaje

Pp – prodaja u jedinici vremena

Radni sati – broj radnih sati koje prodavac provede u procesu prodaje

Zarađivački rejting se dobija kao proizvod stope razlike u ceni i intenziteta prodaje po jednom radnom satu. Ovaj pokazatelj je koristan jer upućuje menadžere na razlike u zarađivačkom rejtingu odnosno pokazuje kolika se razlika u ceni može očekivati po radnom satu.

Pored navedenog pokazatelja, kamata na angažovana sredstva predstavlja svakako jedan od važnijih pokazatelja uspešnosti upravljanja finansijama u sklopu aktivnosti orjentisanih na upravljanje prodajom. Obračun kamata je posebno interesantan u slučajevima kada obrada tržišta zahteva lagerovanje zaliha na prodajnom regionu ili prodaju robe na kredit.

$$K = (PZ + PK) \times K^* / 100$$

gde je:

PK – prosečan iznos dugovanja kupaca u posmatranom periodu

K* - važeća kamatna stopa na godišnjem nivou

Kamata na zalihe predstavlja iznos zarade koji bi se mogao ostvariti na finansijskom tržištu pozajmljivanjem iste količine sredstava uložениh u zalihe, odnosno u finansiranje kupca.

Osim prethodno pomenutih pokazatelja, postoje i drugi modeli koji pomažu kvalifikovanju argumenata za donošenje odluka u domenu upravljanja asortimanom.

Posebnu oblast analize i kontrole prodaje predstavlja **kontrola prodaje novih proizvoda**, pre svake jer cilj ove kontrole nije utvrđivanje poslovnih rezultata već mogućnosti da novi proizvod u projektovanom vremenu ostvari željene rezultate. U osnovi postoje tri grupe metoda kontrole prodaje novih proizvoda:

1. Pseudoprodajni metodi

Ova vrsta metoda primenjuje se pre nego što proizvodi zapravo budu pušteni na tržište i predstavljaju metode orjentisane na simulaciju. Postoje dva osnovna modela pseudoprodajnih metoda:

- *Spekulativna prodaja* – koja ima za cilj utvrđivanje stavova potrošača u smislu njihove premnosti da kupe novi proizvod, sa posebnim akcentom na utvrđivanje prihvatljivog nivoa cena.
- *Simulirano testiranje tržišta* – orjentisano na obezbeđivanje ambijenta potrošačima i praćenje njihovog ponašanja.

2. Metodi kontrolisane prodaje

Obavljaju se u kontrolisanim uslovima na osnovu stvarno realizovanih kupovina novog proizvoda. Prodajni kanal bira se u zavisnosti od vrste proizvoda i prati se kontrolisana prodaja. U osnovi postoji četiri vrste metoda kontrolisane prodaje:

- Lična prodaja – orjentisana na snabdevanje prodavaca novim proizvodima sa ciljem da pokušaju da ih prodaju,
- Direktni marketing – koji se odnosi na testiranje prodaje faksom, preko TV-a ili interneta.
- Testiranje u objektima – obavlja se u pravim trgovinskim uslovima ali ne na nivou grada već na nivou prodajnog objekta.
- Testiranje putem skenera – implementacijom POS opreme u prodavnicama koja omogućava testiranje proizvoda po različitim cenama, pri različitim načinima izlaganja, pre i posle sprovođenja promotivnih aktivnosti i sl.

3. Prodajni metodi

Ova vrsta metoda analize i kontrole prodaje novih proizvoda je ujedno i najpouzdanija s obzirom na to da obuhvata sve varijable koje utiču na prodajno ponašanje kupaca, počevši od konkurencije i aktivnosti ostalih članova marketing kanala. Ovde posebnu pažnju treba usmeriti ka:

- *Marketinškom testiranju* – koje se organizuje na odabranom tržišnom segmentu na kojem se lansira novi proizvod, i to najčešće u četiri različita grada koji treba da budu sličnih tržišnih performansi.
- *Kotrljanje (Rollout)* – koji su nastali kao posledica težnje da se izbegnu nedostaci marketinških testova a koji se pre svega odnose na upoznavanje konkurencije sa novim proizvodom pre vremena. Kotrljajuća strategija realizuje se na taj način što se novi proizvod „pušta“ na ograničeni deo tržišta da bi se sa istog u kasnijim fazama pristupilo širenju njegove distribucije.

Na osnovu prethodnog, ne ulazeći u pojedinosti različitih metodologija analize prodaje i spoznaje mogućnosti plasmana novih proizvoda, sa sigurnošću se može zaključiti da menadžeri prodaje u obavljanju svojih aktivnosti posebnu pažnju moraju usmeriti na:

- Procenat obaveštenosti potrošača,
- Procenat svesti potrošača o novom proizvodu,
- Procenat potrošača koji je imao priliku da proba novi proizvod,
- Procenat ponovljenih proba novog proizvoda,
- Procenat prodavaca koji imaju novi proizvod u ponudi i sl.

9.8.2. Revizija prodaje

Revizija prodaje predstavlja drugi u nizu metod kontrole prodajne operative koja se realizuje nakon analize prodaje i utvrđivanja tendencija prodaje.

*Revizija prodaje predstavlja sistematsku i kritičku analizu, oslobođenu prethodnih predrasuda, kao i ocenu bazičnih ciljeva i politika prodaje funkcije, njene organizacije, metoda i procedura i osoblja uposlenog na sprovođenju ovih politika i dostizanju postavljenih ciljeva*¹⁷⁴.

Revizija prodaje predstavlja aktivnost koja se realizuje nakon utvrđivanja potrebnih činjenica čiji je osnovni cilj sveobuhvatno sagledavanje celokupnih prodajnih napora preduzeća. Sveobuhvatnost revizije prodaje uticala je i na široko definisanje domena, te u vezi sa prethodnim možemo izvesti zaključak da su osnovne oblasti koje čine i sastavne elemente procesa revizije sledeće:

- Ciljevi,
- Politike,

174 Still R.R., Cundiff E.W., Govoni N.A.P., Sales Management, Decisions, Strategies and Cases, Prentice – Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1981, str. 640.

- Organizacija,
- Strategije,
- Procedure,
- Personal.

U pogledu definisanja **ciljeva**, menadžment prodaje često postavlja etapne ciljeve prilikom planiranja njihove realizacije. Tako se na primer, do povećanja prodaje može doći putem intenzivnijih napora na zapostavljenim tržišnim segmentima. Međutim, revizijom se može utvrditi da su aktivnosti na poslovima unapređenja zapostavljenih tržišnih segmenata tako vremenski i kapitalno intenzivne da se time ugrožava interes preduzeća u smislu ostvarivanja planiranih ciljeva po troškovima koji neće biti pokriveni povećanom prodajom. Time revizija prodaje može doprineti preispitivanju definisanih ciljeva a sve na osnovu svrsishodnosti gledano sa aspekta preduzeća ili poslovne funkcije kao celine.

Ciljevi treba da budu jasno postavljeni, međusobno konzistentni i kvantifikovani. Posebnu pažnju menadžment prodaje treba da usmeri na konzistentnost etapnih (parcijalnih) i generalnih planiranih ciljeva i njihovu usklađenost sa politikama i strategijama kompanije.

Politike mogu biti eksplicitno (politika penetracije i intenziviranje prodajnih napora) i implicitno izražene (unapređenje prodajnih menadžera na različitim nivoima uvek iz sopstvenih redova). Međutim, ukoliko se prethodno navedeni stavovi, pre svega po pitanju svrsishodnosti angažovanja postojećih menadžera na tržišnim segmentima koje pokrivaju, pokažu kao pogrešni, zadatak revizije je da na prethodno navedenu činjenicu ukaže radi redefinisanja stavova.

U pogledu **organizacije**, zadatak revizije prodaje je da utvrdi da li je sastav prodajne operative optimalan u smislu brojnosti i kompetencija. Pored navedenog, predmet revizije predstavlja i utvrđivanje optimalnosti načina organizacije prodaje, broja hijerarhijskih nivoa, metoda koordinacije unutar prodaje, metoda kontrole i nagrađivanja prodavaca.

Metode obrade tržišta direktno zavise od odabrane konkurentске **strategije**, pri čemu preduzeće može osvajati tržište nižim cenama, diferenciranjem ili osvajanjem nepopunjenih tržišnih segmenata (niša). U pogledu implementacije odabrane strategije, potrebno je adekvatno informisati izvršioce (prodavce) pre svega u pogledu sredstava namenjenih za unapređenje prodaje i načinu njihovog korišćenja (selektivno i/ili izuzetno). Zadatak revizora je da utvrdi da li postoje odstupanja (zloupotrebe i propusti) u nuđenju različitih povoljnosti u cilju pospešivanja prodaje i korišćenja sredstava namenjenih marketinškim aktivnostima.

U pogledu **procedura**, revizija treba da proverí da li su iste jasno i pravilno obznajene i da li zadovoljavaju kriterijume upotrebljivosti. Procedure bi trebale da budu logično dizajnirane, da obezbeđuju zakonitost poslovanja i efikasnost prodaje kao i da omoguće alociranje odgovornosti na pojedince u svakom koraku u sprovođenju procedura.

Posebno važnu oblast predstavlja popunjavanje radnih mesta u prodaji i to pre svega u pogledu kvantiteta i kvaliteta prodajnog **personala**. Direktnu odgovornost za valjano upravljanje prodajnim osobljem imaju menadžeri prodaje. Predmet interesovanja prodaje revizije predstavlja utvrđivanje uspešnosti rada prodajnih menadžera, njihovu uspešnost u ostvarivanju prodajnih ciljeva i implementaciji prodajne strategije.

U načelu, revizija se može obavljati kontinuirano i povremeno, pri čemu neke kompanije pribegavaju angažovanju internih revizora sa zadatkom *kontinuiranog nadgledanja* prodajnog procesa. *Povremena revizija* prodaje obavlja se najčešće uz pomoć eksternih konsultanata ili formiranjem internog tima za potrebe preispitivanja aktivnosti prodaje. U praksi se često kombinuju prethodno pomenuta dva metoda, pre svega u cilju operativnosti i nižih troškova (interni revizor) i mogućnosti angažovanja većeg broja stručnih ljudi kako bi se povećao kvalitet kontrole (angažovanje eksternih konsultanata).

9.8.3. Analiza troškova

Analiza troškova prodaje uglavnom je usmerena na **budžet** shvaćen kao *formalan, monetarno iskazan pregled poslovanja organizacione jedinice za standardni vremenski period od uobičajenih godinu dana*. Uže shvatanje budžeta prodaje definiše se kao set planskih troškova, pripremljen na godišnjoj osnovi dok šire tumačenje budžet definiše kao procenu moguće prodaje koja je naturalno i vrednosno izražena i procenu troškova potrebnih za realizaciju planirane prodaje u definisanom vremenskom periodu.

U vezi sa prethodnim, potrebno je ukazati kako na prihodovni aspekt (potencijalna prodaja koja može biti ostvarena ulaganjem neophodnih sredstava) i na troškovni aspekt (novčano izraženi troškovi koji se generišu potrebnim aktivnostima). Na taj način, budžet može poslužiti kao sredstvo planiranja ali i kao sredstvo kontrole. Formiranje budžeta zahteva da se kao polazna odrednica uzmu planirani poslovni ciljevi od kojih poseban značaj imaju ciljevi prodaje. Pored planiranih ciljeva, prilikom određivanja budžeta potrebno je analizirati i odabrane strategije kao način njihovog ostvarenja. Naime, ukoliko se preduzeće opredeli da prodaju poveća ekspanzijom, osvajanjem novih tržišta i diferencijacijom svoje ponude, za očekivati je i značajno povećanje potrebnih budžetskih sredstava. Samim tim **prodajni troškovi** postaju posebno interesantni za analizu menadžerima prodaje.

Utvrdjivanje standardnih prodajnih troškova predstavlja zahtevnu i relativno komplikovanu aktivnost koja polazi od definisanja aktivnosti prodaje koje ista mora realizovati, određivanja „standardne cene“ za svaku pojedinačnu aktivnost, upoređivanja tako dobijenih „cena“ sa istorijskim podacima ostvarenim u prethodnom periodu i na kraju predviđanja mogućih odstupanja od navedenih projekcija.

Jednostavniji metodi utvrđivanja prodajnih troškova predstavljaju *metod prosečnih troškova* i/ili *utvrđivanje prodajnih troškova u vidu procenta od prodaje*. Prethodno dva navedena metoda su brža i manje zahtevna ali i manje sigurna i pouzdana.

Planiranju troškova prodaje treba prići na sistematičan način razlaganjem ukupnih troškova na kategorije nižeg reda u cilju njihovog podvrgavanja detaljnoj analizi. U tom smislu, značajnu aktivnost u planiranju troškova predstavlja njihova *klasifikacija* i to najčešće po prirodi nastanka (plate, provizije i bonusi prodavaca i menadžera, porezi i doprinosi na zarade, troškovi putovanja i smeštaja i sl.). Zavisno od odabrane strategije (načina ostvarivanja prodajnih ciljeva), menadžeri prodaje formiraju *miks troškova*. Međutim, uzimanjem u obzir samo direktnih troškova koji se odnose na realizaciju prodajnih aktivnosti, sama procena njihove visine može da izgubi na relevantnosti usled neadekvatne podrške stručnih službi preduzeća (knjigovodstvo i računovodstvo) jer ukoliko saradnja između prodaje i pratećih službi nije obezbeđena ni menadžeri prodaje neće biti u mogućnosti da dobiju prave informacije kako za potrebe planiranja tako i za potrebe kontrole. S tim u vezi koordinacija između poslovnih funkcija i organizacionih celina preduzeća mora biti obezbeđena.

Cilj analize ukupnih troškova prodaje predstavlja postizanje optimalne uposlenosti prodajnog osoblja kako bi se budžetska sredstva mogla umesto troška tretirati kao investicije. Drugim rečima, sredstva namenjena prodaji koja su vezana za planirani obim prodajnih aktivnosti moraju biti namenski utrošena dok prodajno osoblje mora biti maksimalno angažovano na poverenim zadacima. Sama analiza troškova počiva na klasifikaciji troškova kako bi se moglo obezbediti praćenje po određenim kategorijama. Alokacija troškova predstavlja jedan od najsloženijih problema u postupku upravljanja troškovima prodaje. Postoji *više metoda alokacije troškova*, od kojih se najčešće primenjuju kriterijumi po mestu troškova (regioni, prodajne teritorije), po nosiocima troškova (proizvodi, klijenti) i po kriterijumu fiksni /varijabilni troškovi.

Pre sprovođenja klasifikacije na fiksne i varijabilne troškove, menadžeri prodaje moraju razgraničiti direktne i opšte troškove prodaje pre svega usled potrebe da utvrde koji deo prodajnih aktivnosti je profitabilan a koji nije. Direktni troškovi su oni koje je moguće direktno vezati za jedinicu analize (proizvod) kao nosioce troškova, dok su opšti troškovi takvi da ih nije moguće direktno pripisati jedinici analize (proizvod) već se mogu evidentirati samo u celini (troškovi računovodstva na primer).

Fiksni troškovi prodaje ne zavise od obima prodaje i ponavljaju se iz perioda u period ukoliko se način poslovanja ne menja. Tipični fiksni troškovi su osnovne plate prodavaca, administrativni troškovi, troškovi kancelarija, izložbenog salona i sl. Varijabilni troškovi su oni koji variraju u zavisnosti od obima prodaje, npr. provizije, poštanski i transportni troškovi i sl. Potreba za detaljnom analizom troškova, pre svega proizilazi iz nužnosti planiranja potrebnog nivoa prodaje u cilju ulaska u zonu dobitka. Na taj način, menadžeri prodaje dolaze do **praga rentabilnosti** koji predstavlja onaj *obim prodaje koji omogućava da se pokriju fiksni troškovi*. U trenutku kada se pređe prag rentabilnosti preduzeće svakom daljom prodajom ulazi u **zonu dobitka**.

Obračun fiksnih i varijabilnih troškova ima i druge oblasti primene osim utvrđivanja praga rentabilnosti:

1. *Obračun prelomne tačke u uslovima povećanja ili smanjenja fiksnih troškova* – koji je bitan pre svega u pogledu donošenja odluke o zapošljavanju novih ili otpuštanju postojećih radnika.

2. *Provera miksa troškova* – u cilju donošenja odluka o načinu realizacije prodaje (zamena lične prodaje na terenu telefonskim pozivima).
3. *Provera prodajne cene* – u smislu povećanja ili smanjenja praga rentabilnosti u zavisnosti podizanja ili smanjenja predajnih cena imajući u vidu visinu varijabilnih troškova.

Na osnovu svega prethodno navedenog može se izvesti zaključak da klasifikacija troškova na fiksne i varijabilne odnosno opšte i direktne pomaže menadžerima da preciznije izvrše analizu troškova prodaje.

X - Neophodnost primene marketinga i menadžmenta u cilju uspešne prodaje

Praksa često postavlja pred menadžere nove izazove i nameće niz tekućih pitanja. Menadžeri moraju dati adekvatan odgovor kako u tekućem vođenju poslovanja tako i u domenu donošenja strateških odluka koje direktno utiču na buduću status privrednih entiteta. Kako se novi izazovi koje nameće okruženje, a koji su posledica stalno menjajuće situacije na tržištu, ne mogu sa sigurnošću unapred predvideti, menadžeri prodaje trebali bi da se pored dobre teorijske potpore, u cilju što efikasnijeg rešavanja aktuelnih problema, informišu i o praktičnim iskustvima lidera u branši i na osnovu toga steknu uvid u načine i metode kao i zaključke koje su najbolji u sferi prodaje odabrali ili do istih došli iskustvenom metodom.

U vezi sa prethodnim, na ovom mestu, interesantno bi bilo detaljnije analizirati kritične tačke u *tržišnoj tj. marketinškoj orijentaciji preduzeća* i navesti neke od najčešće činjenih grešaka sve u cilju njihove detaljne spoznaje, neželjenih dejstava i dalekosežnosti posledica. Prethodno navedena saznanja imaju za cilj preventivno delovanje. Usklađivanje poslovnog entiteta i adekvatan odgovor na izazove i opasnosti iz okruženja imaju za cilj održavanje konkurentске pozicije preduzeća i obavljanje nesmetane isporuke vrednosti ciljanom tržišnom segmentu u skladu sa željama i preferencijama potrošača.

Detaljno će biti obradjen sam proces prodaje kao suštinske faze procesa razmene i to sa aspekta empirijski stečenih iskustava lidera u tom domenu. **Sve prethodno navedeno ima za cilj da uputi u specifičnost primene kako marketing koncepta, menadžment procesa tako i prodaje, u PROCESU RAZMENE i da ukaže na nove trendove i specifične probleme uzrokovane savremenim uslovima poslovanja i načine na koji su prethodno navedeni teorijski okviri i postavke pronašli odgovarajuće odgovore na izazove koje nameće okruženje.**

10.1. Primena marketing koncepta u cilju poboljšanja prodaje

U cilju spoznaje važnosti adekvatne i dosledne primene marketing koncepta u modernim uslovima poslovanja neophodno je definisati **disproporciju između teorijski optimalnog i realno prisutnog nivoa implementacije**. Pomenuta disproporcija sa jedne strane objašnjava razloge lošeg poslovanja ili ostvarenja ispod planiranog nivoa, dok sa druge strane ukazuje na kapacitete i mogućnosti koji nisu ostvareni. Empirijski je utvrđeno da čak 75% novih proizvoda, usluga i preduzeća nakon pojavljivanja na tržišnoj sceni doživljava neuspeh.¹⁷⁵ Ovako visok procenat neuspeha javlja se uprkos naporima uloženim u razvoj i testiranje ideje, analizu poslovanja, istraživanja tržišta i komercijalno lansiranje proizvoda.

175 Hall D., Jump Start Your Business Brain, Cincinnati, OH, Brain Brew, Books, 2001, str.3

Kako bi trebalo da bude?

U osnovi **marketing** bi trebao da bude pokretačka energija poslovne strategije shvaćene u izvornom smislu kao odabranog načina realizacije definisanih ciljeva. Osnovna uloga marketinga treba da bude usmerena i fokusirana na iznalaženje novih tržišnih prilika za kompaniju, što podrazumeva adekvatnu primenu segmentacije, određivanje ciljanih tržišnih segmenata (targetiranja) i pozicioniranja. U cilju uspešnog pozicioniranja potrebno je proveriti i po potrebi uskladiti osnovne elemente marketing miksa (4P – proizvod, cenu, distribuciju i promociju) koji međusobno moraju biti konzistentni i usklađeni sa prethodno navedenim procesima. Dalje sledi primena marketing plana i praćenje realizacije. Ukoliko dođe do odstupanja, potrebno je utvrditi razloge i proveriti da li je došlo do odstupanja kao posledice pogrešne primene, nedoslednog i nekonzistentnog marketing miksa, pogrešno sprovedene segmentacije, pogrešno definisanih ciljeva, neadekvatnog pozicioniranja ili nekompetentnog ispitivanja tržišta.

Kako trenutno jeste?

Većina kompanija danas nije implementirala marketing koncepciju u svim segmentima poslovanja niti su marketinške aktivnosti integrisane u svim segmentima. U velikoj većini slučajeva aktivnosti vezane za marketing realizuju se u pojedinim organizacionim jedinicama, obično po sektorskom principu. Na nivou kompanije kao celine i ne tako retko od strane menadžera najviših organizacionih nivoa, na marketing se gleda kao na aktivnost ili čak tehniku koja bi trebala da pomogne u realizaciji aktivnosti vezanih za prodaju i promociju, što dovodi do napuštanja osnovnog principa i mehanizma komunikacije sa tržištem putem elemenata marketing mix-a (4P – proizvod, cena, distribucija i promocija).

Kako potenciranje jednog elementa marketing mix-a, u konkretnom slučaju promocije, dovodi do disbalansa sa ostalim elementima (proizvod, cena i distribucija) dovodi do loših rezultata poslovanja menadžeri obično prave grešku ulažući dodatne napore da se loše stanje popravi poboljšanjem prodaje i dodatnim oglašavanjem što još više produbljuje jaz. Gotovo da fascinira činjenica o stepenu nerazumevanja prisutnog kod velikog broja menadžera koji nikako ne mogu da postanu svesni zakonitosti koja ukazuje na to da je za marketing važnija efektivnost od efikasnosti.

Međutim, prethodno navedeni propusti u primeni i shvatanju marketing koncepcije nisu ni iz bliza jedini faktori koji ukazuju na potrebu adekvatne implementacije iste. Na protiv, trendovi u okruženju prisutni u savremenim uslovima poslovanja ultimativno nalažu maksimalnu primenu kako marketing filozofije tako i koncepcije u vođenju poslovanja.

Pre svega treba obratiti pažnju na proizvode i to one najuspešnije koji su uspeli da ostvare emocionalnu vezu sa potrošačima, pozicionirajući se u njihovoj svesti kao bolji u odnosu na konkurenciju. Takvim proizvodima, odnosno brendovima, budućnost se komplikuje činjenicom da će imati sve manje mogućnosti da zaračunavanjem većih premija (cena brendiranih proizvoda definisana na višem nivou od prosečnog)

finansiraju sopstveni identitet marke. Veliki trgovci konstantno insistiraju na nižim cenama za dobavljače i kontinuirano izbacuju svoje robne marke proizvoda (privatna robna marka) koji po kvalitetu ne zaostaju za brendovima od nacionalnog značaja.

Vezano za prethodno, udruženja potrošača koja su do sada bila usmerena pre svega u pravcu zaštite osnovnih interesa i prava, i to prava na izbor, informisanost, bezbednost upotrebe i slično, sve manje lojalnosti pokazuju ka brendiranim proizvodima. Prethodno navedeno leži u činjenici da se kupci sve više preispituju koliko je uputno kupovinom brendiranih proizvoda finansirati još agresivnije promocije brzo nastajućih brendova koji se nekontrolisano pojavljuju na tržištu u sve većem broju i to na račun troškova društva.¹⁷⁶

Pored brendova, situacija se dodatno komplikuje i u pogledu primene *Customer Relationship Management (CRM) procesa*. Naime, CRM kao osnovno sredstvo kojim se služe kompanije u cilju spoznaje i korišćenja šansi i izbegavanja opasnosti i minimiziranja rizika orijentiše se sve više na prikupljanje informacija koje ulaze u domen privatnosti. Savremeni kupci sve manje razumevanja imaju ka činjenici da su predmet takve vrste analize i krajnje neblagonaklono gledaju na neželjenu poštu, elektronske poruke i telefonske pozive.

Programi lojalnosti kao koncepcija koja pružajući dodatne koristi prilikom ponovljenih kupovina daje solidne rezultate, došli su u fazu saturacije i koriste uglavnom onima koji su ih prvi uveli dok ostali moraju tražiti nove načine i alternative motivacije kupaca i uspostavljanja lojalnosti. Pored navedenog, situacija u savremenim uslovima poslovanja dodatno se komplikuje činjenicom da će *kineska privreda* vrlo brzo biti u situaciji da ponudi nižu cenu za bolji kvalitet. Prirodna posledica prethodnog predstavlja izmeštanje proizvodnje u još većoj meri od sada prisutne na destinacije u kojima se produkcija može obaviti jeftinije i kvalitetnije što će dovesti do pada zaposlenosti domicilnih ekonomija koja će prouzrokovati smanjenje potrošnje prouzrokovano manjom platežnom moći što na kraju utiče na redukciju prodaje. Time se stvara začarani krug i sama težnja za izmeštanjem proizvodnje na jeftinije lokacije prouzrokovana nedostatkom adekvatnih alternativa borbe sa konkurencijom usled manje kupovne moći gubi smisao.

U savremenim uslovima poslovanja situacija se dodatno komplikuje i za najuspešnije kompanije koje ostvaruju zadovoljavajuće stope rasta i koje karakteriše globalni nastup jer *troškovi globalnog marketinga rastu dok se efekti na globalnom nivou smanjuju*. *Skraćuje se životni ciklus proizvod a sama diferencijacija polako gubi na značaju*. Kupci sve manje imaju razumevanja za nepotrebne diferencijacije i automatski ih ignorišu dok se sve uspešne diferencijacije vrlo uspešno kopiraju. Usled kraćeg životnog ciklusa proizvoda inovatori jedva vraćaju uloženo.

Na kraju, ali ne i po značaju, kompanije i dalje prave iste greške u periodu kriza koje se sukcesivno smenjuju. Prvi troškovi koji su predmet redukcije u periodu krize su troškovi koji se odnose na marketing. Time se stvara tzv. marketing miopija odnosno kratkovidost gde preduzeće koje ima evidentne tržišne probleme materijalizovane

u činjenici da poslovne performanse nisu na željenom nivou, smanjivanjem marketing troškova još više gubi kontakt sa tržištem i definitivno dolazi u još težu situaciju.

Sve prethodno navedeno ima za cilj da ukaže na neodrživost teze da fokus marketinga treba ograničiti na prodaju i promocije aktivnosti u cilju unapređenja iste, već da pravu ulogu marketinga treba tražiti u stvaranju proizvoda kojima će se potrebe kupaca zadovoljiti na željenom nivou i pod prihvatljivim uslovima što zajedno treba da dovede do boljih uslova života. Sama suština marketinga usmerena je na ostvarivanje profita i njegovu maksimizaciju u dugom roku. Ono po čemu se marketinška orijentacija razlikuje od ostalih upravo je način maksimizacije profita. Naime, **marketing kao filozofija, naučna disciplina, poslovna koncepcija, poslovna funkcija i dr. bazira se na uverenju da se profit kompanije može dovesti do maksimuma u dugom roku jedino ukoliko se potrebe i zahtevi potrošača zadovolje bolje i uspješnije od konkurencije i ukoliko im se isporuči vrednost koja je na višem nivou od očekivane kako bi se izazvala njihova lojalnost i postigla satisfakcija.**

10.1.1. Najčešće greške iz domena marketing koncepta i način prevazilaženja istih

Kao i kod kupaca i kod kompanija su prisutni određeni modeli ponašanja. U pogledu implementacije marketing koncepta moguće je izdvojiti 10 ključnih grešaka koje kompanija može da napravi a koje shodno svom značaju mogu imati pogubne posledice¹⁷⁷:

1. Nedovoljna usredsređenost kompanije na tržište i okrenutost ka kupcima

Kompanije obično prave greške koje se odnose na nedovoljan uvid u sopstveno tržište i tržišne prilike ili nedovoljno dobru organizovanost u pružanju usluga i isporuci željenih vrednosti očekivanih od strane ciljnih grupa potrošača.

Do *nedovoljne usredsređenosti na tržište* dolazi pre svega usled slabe identifikacije tržišnih segmenata i zbog lošeg određivanja prioriteta među njima. Pored navedenog, kompanije često propuštaju da zaduže konkretne menadžere za vođenje tržišnih segmenata. Kao alternativa prethodnom, od kompanija se očekuje da usvoje savremene tehnike segmentacije, poput segmentacije prema prednosti, segmentacije prema lojalnosti i prema vrednosti. Pored navedenog, neophodno je obezbediti jasne kriterijume za odabir najznačajnijih tržišnih segmenata i izvršiti specijalizaciju prodavaca.

U pogledu *nedovoljne orijentisanosti na kupca*, analizom poslovanja kompanija kod kojih je lociran navedeni problem utvrđeno je da postoji pogrešno tumačenje funkcije marketinga od strane zaposlenih koji ga tretiraju kao aktivnost usmerenu na prodaju i pružanje usluga kupcima. Navedeni problem često prati nedostatak obuke u cilju stvaranja kulture potrošača i stimulacija za posebno lepo ponašanje prema kupcima. Kao preventiva prethodnom ili korektivna mera, zavisno od stepena prisutnosti problema

i nastale štete, potrebno je razviti jasnu hijerarhiju vrednosti koje neguje kompanija a na čijem vrhu se nalaze kupci. Kompanija treba da se bavi aktivnostima koje će dovesti do većeg nivoa „spoznaje kupaca“ kod zaposlenih i zastupnika kompanije. Kupcima treba olakšati uspostavljanje kontakta sa kompanijom, bilo telefonom, elektronskim putem ili faksom, kako bi mogli da šalju svoje upite, sugestije i žalbe i brzo reaguju na njih.

2. Neprepoznavanje ciljne grupe u potpunosti,

Veliki broj kompanija nije u mogućnosti da da konkretan odgovor na pitanje: „Komem kupcu se obraćate?“. U velikom broju slučajeva, najnovije studije o kupcima koje kompanije realizuju u svojoj režiji ili angažuju specijalizovane kompanije, stare su u proseku više od tri godine. Kao pojavni oblik *nepoznavanja ciljne grupe* u potpunosti predstavlja redukcija prodaje i proporcionalan porast realizacije konkurentskih proizvoda. Pored navedenog čest je slučaj učestalog povraćaja robe i reklamacija. Alternativa prethodno navedenog predstavlja spvođenje temeljnog istraživanja kupaca i intenzivno korišćenje analitičkih tehnika. U čestoj primeni su i panel diskusije kupaca sa prodavcima i instaliranje softvera za marketing odnos sa kupcima i na tim osnovama iscrpnije pretraživanje podataka.

3. Nedovoljno poznavanje konkurenata i praćenje njihovog rada,

Nedovoljna analitičnost u vršenju segmentacije ima svoj pojavni oblik i u *nedomoljnom poznavanju konkurenata i praćenju njihovog rada* jer se po inerciji kompanije često fokusiraju samo na najbliže konkurente i ne obraćaju pažnju na udaljene konkurente i trendove u tehnologiji koji prisiljavaju poslovne subjekte da preispitaju svoje strateške ciljeve. Kompanije koje su prepoznale negativne efekte prethodnog uglavnom su pristupale konstituisanju posebnih kancelarija sa zadatkom prikupljanja informacija o konkurentima. Umesto težnje za zadržavanjem postojećeg tržišnog segmenta u čestoj primeni je i preotimanje konkurentskih segmenata. U modernim uslovima poslovanja postoji nužnost praćenja novih tehnologija koje konkurišu postojećim implementiranim konceptima. U krajnjoj liniji od kompanija se ne očekuje da pod obavezno moraju implementirati najnovije tehnologije. Uglavnom je dovoljno profilisati ponudu sličnu konkurentskoj.

4. Neadekvatno upravljanje odnosima sa svim zainteresovanim stranama,

Čak i u slučaju da je kompanija okrenuta tržištu u smislu raspolaganja dovoljno informativnim setom informacija o kupcima i konkurentima, često se zanemaruju odnosi prema ostalim interesnim stranama tako da može doći do pojave nezadovoljstva radnika, zanemarivanja važnosti odabira najboljih dobavljača i distributera i u krajnjoj liniji neprihvatljivo niskog nivoa zadovoljstva zastupnika. Prethodno navedeni propusti mogu se otkloniti promenom prioriteta u cilju ostvarivanja dobiti i to pre svega napuštanjem koncepta da se dobit ostvaruje na račun drugih već u saradnji sa njima

i na osnovama obostranog zadovoljstva. Koncept obostrane koristi i participacije u dobiti osnova je boljeg upravljanja svim interesnim sferama kako zaposlenih, dobavljača, distributera, tako i prodavcima i investitorima.

5. Nedovoljna veština i sposobnost u iznalaženju novih prilika,

Prethodno navedeni nedostatak javlja se pre svega u dva osnovna pojava oblika. Ili se u poslednje vreme nije izvršila identifikacija niti jedne tržišne prilike ili su akcije koje je pokrenula kompanija doživele neuspeh. Ova vrsta propusta najbolje se prevazilazi uključivanjem svih interesnih strana u proces generisanja novih ideja i to pre svega putem stimulacije novih ideja od strane partnera i primene sistema kreativnosti za stvaranje istih.

6. Proces marketinškog planiranja nije adekvatan ni primeren uslovima,

Neadekvatnost i neprimerenost marketinškog plana ogleda se u nedostatku elementarne logike i protivrečnih i međusobno isključivih projekcija, nedostatku sredstava za simuliranje finansijskih implikacija alternativnih strategija ili u slučaju nedostatka situacionog planiranja. Ovde treba imati u vidu da je implementacija odgovarajućih softvera od dominantnog značaja pre svega u cilju sagledavanja simulovanih uticaja različitih strategija. Plan mora obuhvatiti vezu obima marketing promocije i ostvarene prodaje i funkcije troška koje predviđaju rezultate bilo koje kombinacije promena osobina proizvoda bilo kada se radi o ceni, oglašavanju, unapređenju prodaje i snagu prodajnog potencijala. Standardna forma plana trebala bi da uključi SWOT analizu (situacionu analizu) i glavna pitanja šta bi promenili kada bi dobili 20% veći ili 20% manji budžet? U cilju unapređivanja kreativnosti, kompanije često primenjuju stimulaciju u vidu godišnjih nagrada za marketing koje se dodeljuju za najbolji plan i učinak.

7. Politike proizvoda i usluga kompanije nisu dovoljno pooštrene,

Nepristrasna analiza portfolija proizvoda velikog broja proizvođača ukazuje na činjenicu da postoji prevelik broj artikala na kojima kompanija gubi novac. Pored navedenog, prisutne su i usluge koje kompanija vrši besplatno i to u velikom broju. Ukoliko se prethodno navedenom dodaju i efekti slabog plasmana i prodaje novih proizvoda i usluga, situacija se dodatno komplikuje. U cilju korekcije prethodnog, potrebno je da kompanije uvedu stroge kriterijume u kontinuiranom monitoringu (praćenju) slabih proizvoda i promptnog popravljavanja ili eliminisanja istog iz proizvodnog asortimana. U pogledu upravljanja uslugama, kompanija treba da teži što većoj naplati istih dajući kupcima dovoljan razlog za prethodno. To se najčešće postiže raščlanjavanjem cena u smislu definisanja cene za svaku komponentu i uslugu koja prati prodaju proizvoda. U zbiru, finalne cene su u krajnjem ishodu veće od inicijalnih ali kupci nemaju antagonizam prema tome i ne smatraju se prevarenim jer im je dostupna cenovna specifikacija celokupnog paketa ponude. Pored navedenih korektivnih mera u cilju otklanjanja

negativnih efekata nedovoljne pooštrenosti politike proizvoda i usluga, kompanijama stoji na raspolaganju unapređenje kombinovane prodaje dodatnih proizvoda i usluga i prodaje istih sa većom vrednošću (prodaja skupljih varijanti traženog proizvoda).

8. Naponi i umeća koje kompanija ulaže u izgradnju identiteta marke i marketing komunikaciju nisu delotvorni

Direktna posledica prethodno navedenog materijalizuje se u nedovoljnom prepoznavanju kompanije od strane njenog ciljnog tržišta. Međutim, ne samo da kompanija trpi anonimnost već i proizvodi koji se nalaze u poslovnom portfoliju dele istu sudbinu te ih tržište ne prepoznaje kao izuzetne ili bolje od konkurencije. Ovakva nepovoljna situacija može biti posledica i linearnog određivanja budžeta za marketing aktivnosti koji se ne menja iz godine u godinu pri čemu se procena rentabilnosti uloženog kapitala u promotivne aktivnosti uopšte i ne realizuje. Naime, veliki broj kompanija jednostavno „umiruje svoju savest“ izdvajajući određena sredstva za marketing aktivnosti, pri čemu težnja da se maksimiziraju rezultati ili sagleda svrsishodnost izostaju. U prethodno navedenim slučajevima, kao korektivne mere uglavnom se primenjuju poboljšanja strategija kreiranja robnih marki, repozicioniranje i implementacija merenja rezultata. Pored navedenog potrebno je izvršiti alokaciju resursa na one marketinške instrumente koji pokazuju veću efikasnost. Od najvećeg značaja za obezbeđivanje svrsishodnosti ima analiza uticaja rentabilnosti uloženog kapitala pre odobravanja raspolaganja sredstvima obezbeđenim za finansiranje marketinških aktivnosti.

9. Kompanija nije dovoljno dobro organizovana da sprovodi efektivan i efikasan marketing

Nedovoljno dobra organizacija posledica je neadekvatnog upravljanja pri čemu postoji velika verovatnoća da marketing menadžeri nisu dovoljno efektivni. Pored nedostatka efektivnosti često je prisutan i nedostatak adekvatnog nivoa znanja, stručnosti i veština potrebnih za poslovanje u savremenim uslovima. Ukoliko je uz prethodno navedeno, realizovanje marketing aktivnosti locirano isključivo ili u najvećem obimu u marketing sektoru i nije implementirano u organizaciji kao celini javlja se problem otežane saradnje između sektora marketinga i prodaje sa ostalim sektorima koji usled napomenutih manjkavosti ne mogu biti na adekvatnom nivou. Ovako nepovoljna situacija ne može se uspešno prevazići bez sprovođenja kadrovskih promena u smislu obezbeđivanja kvalitetnijeg i stručnijeg rukovodstva i implemantacije novih znanja i tehnika pre svega u marketing sektoru. Implementacijom marketing filozofije i adekvatnom primenom marketing koncepcije na nivou cele organizacije unaprediće odnose marketinga sa drugim sektorima.

10. Kompanija nedovoljno primenjuje dostignuća savremene tehnologije

Intenzivna primena savremenih tehnologija predstavlja nužnost u cilju omogućavanja uspešne realizacije svakodnevnih zadataka. Negativan uticaj na performanse

preduzeća u savremenim uslovima poslovanja najviše imaju ograničena primena ili nedostatak upotrebe interneta, zastareo sistem za automatizaciju prodaje, nedostatak modela za podršku procesa prodaje i sl. Korektivne mere svode se na širu implementaciju savremenih tehnologija u poslovanje, primenu automatizacije marketinga u domenu donošenja rutinskih odluka i razvijanje i prilagođavanje modela rutinskog marketing odlučivanja. Implementacija savremene tehnologije ima multiplikujući efekat. Povećava se efikasnost i smanjuju troškovi, odnosno, brže (usled povećana efikasnosti) se generiše veći profit (posledica smanjenja troškova).

Na kraju, imajući u vidu sve prethodno navedeno, praksa je pokazala a teorija utvrdila da ograničena i ne adekvatna primena marketing koncepta pogubno deluje na više sfera poslovanja preduzeća a posebno na prodajne aktivnosti. Prethodno navedenih 10 najčešćih grešaka koje prave kompanije upućuju na zaključak da je tržišna orijentacija ultimatum koji posebno dobija na značaju u situaciji stalno nastajućih promena. Proaktivno delovanje nasuprot reaktivnom dejstvu ima za cilj prepoznavanje nastajućih promena i modifikaciju kako strategije tako i organizacije kako bi se promena ambijenta spremno dočekala. Reaktivno delovanje koje ima za cilj otklanjanje nedostataka u cilju smanjivanja štete rezultat je zakasnele reakcije na promene u okruženju. Dovoljan nivo znanja i stručnosti rukovodećeg kadra neophodan je uslov adekvatnog vođenja. Razvijanje dugoročnih i partnerskih odnosa sa svim interesnim sferama i postizanje željenog nivoa zadovoljstva zaposlenih obezbeđuju potrebnu koheziju koja treba da dovede preduzeće u situaciju da ostvari rezultat veći od prostog zbira uložених sredstava u pojedine sfere poslovanja. Sve prethodno navedeno ne trpi odlaganje i svaki od nabrojanih aspekata jednako je bitan, pri čemu treba imati u vidu da sve aktivnosti usmerene na optimizaciju ne mogu dati željeni efekat ukoliko neka od njih izostane. Jednostavno, marketing menadžeri nikada ne mogu obezbediti kompaniji drugu šansu da ostavi prvi utisak. Ukoliko je prvi utisak okruženja pozitivan, ostaje obaveza da se u tome ostane dosledan i da se ne iznevere očekivanja potrošača i ostalih partnera.

10.2. Uloga menadžmenta u unapređenju poslovanja i prevazilaženju krize

Odlučujući uticaj na snagu ili slabosti kompanije i institucija imaju faktori vezani za kvalitet upravljanja tj. menadžmenta. U zavisnosti od hijerarhijskog nivoa i složenosti poslova koje obavljaju menadžeri se mogu svrstati u osnovne kategorije i to niže, srednje, više i visoke – top menadžere. Međutim, da li će menadžer prerasti u lidera ne zavisi od konkretnog nivoa ili delokruga trenutnih ovlašćenja. Rukovodioci vremenom prerastaju u lidere, na osnovu unapređenja i nadogradnje prirodnih predispozicija, generisanja znanja iz konkretne oblasti, razvijanjem umeća rukovođenja organizacijom i ljudskim resursima, pozitivnim stavom, optimističkom orijentacijom i vizionarstvom.

Veliki poslovni lideri odlikuju se **poštenjem, iskrenošću i otvorenošću** prema svakome nezavisno od situacije u kojoj mogu da se nađu. Osnovno tumačenje liderstva suštinski se bazira na „sposobnosti da se steknu sledbenici“. Da bi ljudi bili spremni da podrede sopstvene interese interesima vođe, treba da budu u stanju da mu veruju i da budu voljni da podele svoje vreme, novac i energiju sa njima. Prema prethodno navedenom, liderstvo se pre svega bazira na poverenju koje je poklonjeno liderima od strane drugih ljudi. Da bi se to postiglo, neophodno je budućeg lidera da postane dobar uzor i da svojim stavom i delovanjem daje primer drugima. Primereno vladanje i dostojan način života imaju poseban značaj koji sugerišu da se i u ličnom životu a ne samo u toku radnog vremena treba pridržavati postavljenih standarda.

Pravi lideri su uvek **pouzđani**. Ljudi mogu da se oslone na njihovu reč i uvereni su da će uraditi ono što kažu. Oni daju obećanja oprezno ali ih uvek ispune. Osnovno obeležje poštenja u ljudskim odnosima predstavlja **doslednost**. Lider prvo mora da bude dosledan prema sebi te im se upravo zbog toga i veruje. Ljudi znaju šta mogu da očekuju tako da nema mesta iznenađenjima. Biti dosledan znači odnositi se prema svakome na isti način.

Postoje **dva tipa liderstva** u poslovnom svetu:

1. *Transakciono liderstvo* – koje se odnosi na sposobnost da se rukovodi ljudima, upravlja sredstvima kao i da se poslovi završe.
2. *Transformaciono liderstvo* – koje predstavlja najvažniji oblik liderstva današnjice i koje se odnosi na sposobnost da se motivišu, inspirišu i podignu ljudi na viši nivo obavljanja poslova.

Transformaciono liderstvo predstavlja vrstu veštine i sposobnosti da se dodirnu ljudi emotivno, da im se da snaga da budu nešto više i da doprinesu više, nego što su to mogli ikad pre. Ova sposobnost omogućava transformacionim liderima da stvore natprosečne rezultate kod prosečnih ljudi. Lideri misle dugoročno, imaju dalekosežne perspektive i nikada ne žrtvuju svoje poštenje i reputaciju zbog kratkoročne dobiti ili profita.

Pokazatelj veličine liderstva svakako jeste sposobnost da se donesu odluke i krene u akciju hrabro, uprkos postojećim preprekama i otežavajućim okolnostima. Lideri ili vođe imaju hrabrosti da donesu odluke i preduzimaju akcije uprkos sumnji i nesigurnosti i u slučajevima da uspeh nije zagarantovan. Liderstvo ne znači nedostatak straha ili njegovo odsustvo. Liderstvo označava kontrolu nad strahom i ovladavanje istim. Lideri se suočavaju sa svojim strahovima i preduzimaju akciju uprkos njihovom postojanju. Dve najveće prepreke uspehu i ličnoj delotvornosti su strah od neuspeha i strah od kritike. Međutim promašaji i greške nisu apriori apsolutno negativne kategorije već su prilika da se izvuku pouke i nakon njihovog prevazilaženja postane bogatiji za iskustvo koje će sigurno doneti profit koji je greškom eventualno delom bio izgubljen. Lideri na greške i promašaje gledaju sa pozitivnog stanovišta. Neka za primer prethodno navedenog posluži izjava Tomasa J. Votsona, Starijeg, osnivača kompanije IBM: “Ako želite da budete uspešni u kraćem roku morate da udvostručite broj vaših neuspeha. Uspeh stoji sa druge strane neuspeha“. Lider je osoba koja preuzima

.....

odgovornost da se suoči sa svakom opasnošću ili pretnjom koja ugrožava grupu. Veliki poslovni uspesi dolaze kod preuzimanja rizika, kada se hrabro krene u neistraženom pravcu. To potvrđuje i Piter Draker koji kaže: "kad god vidite neki veliki poslovni uspeh, znači – neko je sada iskoristio veliku priliku." Tokom ostvarenja ciljeva i nastanka eventualnih problema, lider ne dopušta sebi luksuz obeshrabenja i samosažaljenja. Lider se ne žali, ne smišlja opravdanja, niti želi da stvari budu nekako lakše i drugačije. Lideri uvek imaju u vidu poznatu izjavi Henrija Forda: "Neuspeh je samo mogućnost da pametnije krenete ponovo". Upravo zbog toga i poznato gazirano piće „7up“ nosi takav naziv. Konačnu afirmaciju ovaj brend i kompanija zajedno sa njim doživeli su nakon šest uzastopnih bankrota, stalno iznova počinjući ponovo sve dok u sedmom pokušaju nije obezbeđena egzistencija.

Vođe ili lideri se bave svetom kakav jeste a ne kakav žele da bude. Sposobnost i spremnost da se u potpunosti bude realan u životu i radu, predstavlja najvažniju osobinu lidera. Ovakav kvalitet realnog sagledavanja koji lideri poseduju, Piter Draker naziva „intelektualnim poštenjem“, dok Džek Vels, predsednik „General electric-a“ naziva to „principom realnosti“. Lideri se koncentrišu pre svega na pribavljanje činjenica. Kvalitet odluka u velikoj meri zavisi od kvaliteta informacija na kojima se te odluke zasnivaju. Nakon sakupljanja činjenica lideri treba da se disciplinuju u smislu održavanja neophodne realnosti i brzog donošenja zaključaka. Lideri su svesni činjenice da većina ljudi ima više slabosti nego jakih strana i u skladu sa tim vode razvoj firme na bazi maksimalnog uvećanja jačih strana zaposlenih uz minimiziranje slabih strana. Jake strane lidera su zaslužne za nivo do koga su uspeali da unaprede poslovanje dok njihove slabosti određuju brzinu kojom se kreću napred. Od posebne važnosti je usredsređivanje na budućnost umesto na prošlost i na rešenja umesto na probleme. Treba koncentraciju usmeriti u pravcu u kome se ide ne osvrćući se stalno u nazad odakle se dolazi. Lideri se nikada ne oslanjaju na sreću i ne gaje nadu da će se nešto neočekivano desiti, da će rešiti problem ili doneti rešenje. Oni nikada ne gaje nadu da će neko drugi umesto njih rešiti problem jer se osećaju kao vođe koji su za to zaduženi.

Moć je prateći deo liderstva i odnosi se na sposobnost da se utiče na raspodelu ljudi, novca i sredstava. Moć gravitira prema osobi koja je može iskoristiti najbolje da bi se postigli željeni rezultati. Moć se može koristiti u poslu na dva načina:

1. Da se unaprede interesi firme, i
2. Da se unaprede interesi pojedinaca.

Ako se moć koristi ili zloupotrebljava da bi se unapredili interesi pojedinaca na štetu firme onda moć postaje destruktivna sila koja može da donese štetu firmi i ljudima u njoj. Svaka firma ili sistem imaju određenu dimenziju moći. Ukoliko se moć jedne osobe povećava to ima za direktnu posledicu smanjenje nivoa moći drugih. Svi sukobi koji se odnose na moć ili vlast, imaju za cilj uzimanje većeg dela od prethodno navedene definisane dimenzije. Jedini način da se celokupna dimenzija moći poveća jeste u tome da se poveća obim same firme, broj njenih aktivnosti i broj zaposlenih. Istinska i trajna moć u nekoj firmi proizilazi iz pristanka onih koji slede vođu. Lideri stiču moć jer drugi ljudi žele da oni imaju tu moć. Jedini način zadržavanja stečene moći jeste

.....

neprestano dokazivanje da je osoba najsposobnija da korišćenjem moći postiže rezultate. Kada se pokaže sposobnost za ostvarivanjem rezultata sa vlašću koja je osvojena stižu se uslovi za proširivanje vlasti ili moći. Kako se domen vlasti širi povećava se i nivo mogućnosti za postizanje još većih i značajnijih rezultata.

Moć i uticaj rastu sve dotle dok lideri pokazuju da su sposobni da ih razviju efikasnije od bilo kog drugog. Postoji četiri osnovne vrste moći koje je moguće razviti:

1. Stručna moć – na osnovu koje se privlači poštovanje značajnih ljudi. Stručna moć bazira se na potrebnim znanjima i sposobnostima i unapređenju realizacije poslova do savršenstva.
2. Lična moć – koja predstavlja oblik moći koji proizilazi iz toga koliko lidera ljudi vole i poštuju. Ovaj tip moći se često naziva „društvena inteligencija“ ili „emotivna inteligencija“. To je najkorisnija i ujedno najplaćenija sposobnost u našem društvu.
3. Moć položaja – je vrsta moći koja ide uz konkretno radno mesto odnosno funkciju u firmi. Ova vrsta moći omogućava rukovodiocima da zapošljavaju i otpuštaju da nagrađuju i kažnjavaju.
4. Pripisana moć – koja se stiče kada su ljudi voljni da poklone lideru autoritet i uticaj nad njima zbog ličnosti koju poseduje. Ova moć se privlači time što se poslovi obavljaju na izuzetnom nivou i uz uslov da lidera zaposleni vole i poštuju.

Međutim pored navedenih osnovnih pojava oblika moći, treba imati u vidu činjenicu da se moć u poslu i društvu zasniva na mreži dirigovane ovisnosti. Ovisnik je onaj ko je voljan da vam pomogne kada tražite čak i kada niste u situaciji da naređujete toj osobi. Moć često zavisi od sposobnosti da se utiče na druge ljude nad kojima ne postoji direktna vlast ili autoritet. Mreža dirigovane ovisnosti gradi se stalnim iznalaženjem načina da se nekako pomogne drugim ljudima unapred. Što se više usluga učini drugima a da se nadoknada ne očekuje direktno to se više moći i uticaja postiže. Najmoćniji ljudi u svakoj firmi i zajednici su oni koji pomažu ili koji mogu da pomognu da najveći broj ljudi postigne svoje ciljeve i želje.

Lideri ili vođe imaju intenzivnu želju da vode i imaju jasnu viziju bolje budućnosti i odlučni su da je ostvare. Vizija je dominantni kvalitet koji odvaja lidere od novih koji to nisu. Lideri imaju jasnu sliku budućnosti kakvu žele da stvore i poseduju sposobnost da prenesu svoje vizije drugima na uzbudljiv i inspirativan način. Ljudi mogu marljivo da rade za platu ali će svoj maksimum davati samo kada ih inspiriše neka vizija. Stvaranje i tumačenje vizije je glavni zadatak liderstva. Lideri imaju ciljeve, strategije i planove na čijem izvršenju rade svaki dan. Možda je najvažnija karakteristika ambicije jasnoća koju ima lider. Lider ima jasnu viziju, jasne vrednosti, jasnu misiju i jasne pisane ciljeve strategije i planove za sebe, svoje odeljenje i firmu.

Pravi lider zrači samopouzdanjem da će sve poteškoće biti savladane i svi ciljevi postignuti. Optimizam koji poseduje lider daje snagu ljudima da veruju da mogu da urade više i da budu bolji nego što su bili. Optimizam je sposobnost da se pronađe nešto vredno u svakoj situaciji. Optimizam je najbolje definisan kao „opšti pozitivan i konstruktivan odgovor na stres“.

Lideri imaju razumevanja prema drugima i svesni su potreba, osećanja i motivacija onih koje vode. Lideri imaju visok nivo „inteligencije za međuljudske odnose“. Uvek su svesni misli, osećanja i eventualnih reakcija drugih na stvari koje čine ili govore. Oni izdvajaju vreme da razmisle o efektima svojih odluka na ljude, pre nego što ih donesu. Oni znaju da od toga kako se ljudi osećaju direktno zavisi koliko će dobro da rade. Lideri pažljivo slušaju. Oni pomno prate šta drugi kažu i uvek se trude da shvate ono što je rečeno između redova. Oni su otvoreni da čuju povratnu informaciju od svojih ljudi i spremni su da promene svoje odluke zavisno od novih informacija. Oni gledaju da budu više fleksibilni a ne kruti. Lideri imaju različite pristupe ljudima, zavisno od toga koja vrsta ljudi treba da se najviše angažuje. Lideri konstantno traže načine da nađu reči pohvale, odobravanja, i pozitivne podrške kako bi izvukli ono najbolje iz svojih ljudi. Lideri stalno stvaraju situacije da podrže ljude, da učine da se ljudi osećaju i jačim i sigurnijim.

Lideri se maksimalno trude da savršeno izvrše poslovni zadatak koji im predstoji i da uvek idu ka boljem. Lider je osoba koja se opredeljuje za perfekciju, kako za sebe tako i za svoj tim. Lideri zahtevaju kvalitetan rad i insistiraju da ljudi urade svoj deo posla dobro. Lideri su večiti učenici, jer se stalno trude da budu bolji u svom poslu i ličnom životu. Oni su posvećeni učenju i napredovanju u svemu gde osećaju da mogu još više doprineti svom radu. Lideri su najviše inspirisani kada osećaju da rade za firmu u kojoj se očekuje izuzetan rad. Lideri najviše razmišljaju o tome kako da pobeđu. Oni su posvećeni pobedi i tome da budu najbolji u oblasti koju su odabrali.

Lideri znaju ko su i u šta veruju i misle samo svojom glavom. Lideri teže da budu nezavisni u svom razmišljanju. Oni imaju jasnu sliku o svojim vrednostima, svojim ciljevima i svojoj misiji. Imaju jasnu predstavu o tome šta zastupaju i u šta veruju. Oni ne odstupaju od svojih vrednosti iz bilo kog razloga, posebno kada su u pitanju suštinske vrednosti poštenja i odgovornosti. Oni izbegavaju da donose sudove o drugima ili da ih preziru. Oni prihvataju to da su ljudi onakvi kakvi su i da nisu voljni da se menjaju. Lideri postavljaju pre svega sebi visoke standarde i stalno se trude da žive u skladu sa svojim ličnim standardima. Oni ne upoređuju svoj karakter sa drugima. Umesto toga, oni upoređuju sebe sa samim sobom i odmeravaju sebe prema onom najboljem što mogu lično postići.

Lideri i vođe su smireni, staloženi i oni vladaju sobom kada se suočavaju sa problemima, poteškoćama i nevoljama. Emotivna zrelost je jedan od najvažnijih kvaliteta koji se ceni kod lidera. Emocionalno zrele osobe znaju kada treba da donesu odluku a kada ne. Oni su u situaciji da predvide stvari i nepokolebljivi su. Emotivna zrelost omogućava usredsređenost i uravnoteženost, kao i smirenost, kreativnost i efikasnost.

Lideri imaju sposobnost da predvide i predosete budućnost. Razmišljanje o budućnosti važna je pre svega usled činjenice da ćemo tamo provesti ostatak našeg života. Predviđanje predstavlja sposobnost da se analizira sadašnja situacija i da se tačno predvidi šta će se verovatno dogoditi kao rezultat. Lideri takođe imaju sposobnost da predvide mogućnost pre nego što ih bilo ko drugi vidi. Oni tada reaguju brzo, da bi sakupili sredstva potrebna da se postigne prednost u situaciji kada se mogućnost otvoreno pokaže.

Lideri se suprotstavljaju neizbežnim preprekama, razočarenjima i privremenim neuspesima koje doživljavaju kod postizanja svakog velikog cilja. Jedina stvar koja je neizbežna je kriza. Ponašanje lidera u kriznim situacijama određuje raspoloženje cele firme. Prepreke i razočarenja su neminovna i neizbežna. Sposobnost za konstruktivno i pozitivno odgovaranje nevoljama ukazuje i na tip ličnosti.

10.2.1. Upravljanje u vreme krize

Kriza je u osnovi promena ambijenta i ne mora po definiciji da ima loše reperkusije na poslovanje preduzeća jer za neke predstavlja šansu dok je drugi, manje uspešni doživljavaju kao problem. Oni koji je doživljavaju kao šansu svesni su činjenice da će kriza dovesti do toga da slabi nestanu sa scene a da će pritom jaki još više uvećati svoj tržišni udeo. U kriznom periodu najvažnija aktivnost svodi se na težnju ka očuvanju kapitala i to (ljudskog i finansijskog). Kriza može predstavljati dobru priliku da se preduzeće oslobodi proizvoda usluga i tržišta na kojima se beleže gubici. U vezi sa prethodnim, nameće se pitanje: **“Kako upravljati u vreme krize?”**.

Ambijent stalno nastajućih i cikličnih promena čija se brzina smenjivanja povećava u modernim uslovima poslovanja predstavljaju realnost sa kojom se svakodnevno suočavaju menadžeri. Međutim, sve veća brzina promena ima svoje posledice na poslovanje i postavlja niz pitanja koja traže odgovor na dilemu šta raditi u novoj situaciji ili sa događajima s kojima se suočavamo. Promene koje sa svoje strane traže adekvatan odgovor uslovljavaju adekvatne reakcije u smislu napuštanja važeće metodologije što dovodi do korektivnih mera te se sa aspekta metodologije obavljanja poslovnih aktivnosti novi koncepti takođe smatraju promenama. Rečju, jedini adekvatan odgovor na promene su promene i to one koje se tiču nasleđenih načina obavljanja poslovnih aktivnosti. Jedne promene za sobom vuku druge. Međutim, ukoliko adekvatna reakcija na utvrđene promene izostane, javlja se ambijent u kome nastaju problemi koji se vremenom povećavaju i postaju složeniji sve do faze kada prerastu u krize, postanu patološki i na kraju fatalni. Da bi se izbegao prethodni scenario potrebno je gajiti otvoren odnos prema promenama i gledati u susret dolazećoj promeni ambijenta, pokušati da se promene predvide i da se preduzeće unapred prilagodi.

Sve promene nisu apriori znak opasnosti. Jedan deo promena ima krajnje pozitivan karakter i mogu značiti da se preduzeće suočava sa rastom što je krajnje pozitivan ishod. Lokalno preduzeće čiji se značaj napredovanja podiže na nacionalni ili sa nacionalnog na međunarodni i globalni suočava sa iznova sa novim problemima nastupa i organizacije poslovnih aktivnosti na novim tržištima i u međunarodnom i globalnom ambijentu. Javljaju se problemi organizovanja uspešne regionalne prodaje što je direktna posledica rasta i osvajanja novih tržišta. Važi i obrnut slučaj, kada nedostatak problema ili smanjivanje njihovog broja pored ovladavanja tehnikama i postizanja i implementacije adekvatnih rešenja može značiti i kontrakciju poslovnih aktivnosti, gubitak tržišta i smanjivanja obima poslovnih transakcija što sve ukazuje na to da imati manje problema može značiti i opadanje poslovnih performansi.

Tretman stalno menjajućeg poslovnog ambijenta zavisi od spremnosti preduzeća da se sa istim adekvatno izbori. Promene za koje postoje adekvatna rešenja prestaju da budu problemi, dok promene sa kojima se suočava konkurencija koja ne nalazi adekvatan odgovor na njih postaju šanse za uspešnije kompanije.

Kriza ima iste karakteristike kao i problem prouzrokovan promenom, osim što je akutnija, intenzivnija promena sa dubokim implikacijama za organizaciju¹⁷⁸. Pozitivan aspekt krize proizilazi iz njene prirode i porekla sagledavane sa aspekta problema koji ukazuju na mogućnosti, pri čemu kada govorimo o krizama imamo u vidu akutne probleme i s tim u vezi naglašene mogućnosti. Kriza kao takva pozitivna je za lidere i kompanije koje mogu uspešno da se izbore sa promenom jer u vreme krize njihovi slabi konkurenti nestaju i prepuštaju im delove tržišta. Ono što menadžeri posebno treba da imaju u vidu jeste da bi u slučaju nedostatka i izostanaka problema ili njihovih akutnih pojava oblika u vidu kriza prosečni bili u mogućnosti da nadoknade zaostatak. Jedan od pokazatelja zdravlja i snage kolektiva predstavlja upravo sposobnost uvođenja brzih promena u organizaciju. U realizaciji promena najveći značaj, pored adekvatnosti reakcije, ima i brzina realizacije koja treba da bude veća nego što je konkurentska. U osnovi, potrebno je realizovati promene onom dinamikom koju nalaže promena tržišnog ambijenta. Osnovna logika u davanju adekvatnog odgovora na probleme i krize nalaže proaktivno delovanje (prepoznavanje i prilagođavanje unapred) umesto reaktivnog (reagovanje tek kada se promene dese).

Promene stvaraju probleme u poslovanju preduzeća pre svega usled raskoraka koji se javljaju u njihovim podsistemima. Ako preduzeće sagledamo kao skup podsistema, vrlo je verovatno da će promena ambijenta poslovanja uticati na sinhronizaciju njihovog delovanja. Ukoliko se menadžment preduzeća u kratkom roku ne pozabavi evidentiranim raskoracima, problemi prerastaju u krizu. Međutim, sposobnost pronalazjenja adekvatnih odgovora na promene treba sagledati i u zavisnosti od aspekta faze životnog ciklusa u kojoj se preduzeće nalazi. U mladim kompanijama, koje se nalaze u fazi rasta i razvoja, kojima je prioritet uspostavljanje odnosa sa kupcima i osvajanje novih tržišta, marketing brzo menja pravac i orijentisan je na korišćenje evidentiranih tržišnih šansi. Osnovni motiv i pokretački mehanizam navedene agilnosti leži u neophodnosti pribavljanja dovoljne količine novčanih sredstava potrebnih za finansiranje rasta. Međutim, dok je marketing orijentisan na ostvarivanje novih šansi, drugi organizacioni delovi, na primer računovodstvo, uspevaju vrlo sporo da se menjaju i prilagođavaju. Prethodno navedeno dovodi do dezintegracije poslovnih funkcija koje dovode menadžment preduzeća u situaciju da nema dovoljno pravih informacija vezanih za ostvarenja. Na osnovu nepotpunih ili čak pogrešnih informacija menadžment može doneti niz pogrešnih ili zakasnelih odluka koje u povratnom efektu mogu imati pogubne finansijske posledice. Kao još jedna potencijalno pogrešna odluka u nizu može se pojaviti tendencija povećavanja broja zaposlenih u pratećim službama u cilju otklanjanja uskih grla, što u ambijentu nedostatka sinhronizacije i delegiranja adekvatnih zadataka dovodi do produbljivanja jaza i dodatnog otežavanja komunikacije i protoka informacija. Usredsređenost na tržište udaljava menadžment od prioritarnog rešavanja

problema unutrašnje dezorganizacije. Prethodno navedeno upućuje na zaključak da kriza može nastati i kao direktna posledica dezintegracije a ne samo kao rezultat problema kojima je odlagano rešenje.

U skladu sa prethodnim, ukoliko je kriza rezultat dezintegracije, postavlja se pitanje šta je adekvatno rešenje? Odgovor na prethodno leži u dijametralno suprotnom procesu – integraciji. Po analogiji sa reagovanjem na promene (potencijalne krize) i integracije treba realizovati proaktivno umesto reaktivno, sinhronizovanjem podсистema unapred.

Proaktivna integracija u vidu usklađivanja podсистema u skladu sa nadolazećim percipiranim promenama koje nose rizik nastanka krize sigurno je najbolji recept za izbegavanje problema. Međutim, ukoliko kriza i pored prethodnog saznanja nastupi, od menadžmenta se očekuje da donese neke odluke u cilju njenog prevazilaženja. U cilju odabira adekvatne reakcije od menadžmenta se očekuje da sagleda sopstvene mogućnosti kompanije i raspoložive resurse usmeri po principu prioriteta. Menadžeri u periodu krize suočeni su sa borbom na dva fronta. S jedne strane, moraju se pozabaviti manifestacijama krize koje se obično javljaju u vidu nedostatka gotovine, dok se sa druge strane, moraju baviti dugoročnim rešenjima u vidu sistemske integracije. Po istraživanju konsultantske kuće Ernst i Jang, kompanije u navedenim situacijama deluju predvidivo, otpuštaju zaposlene i smanjuju troškove advertajzinga, razvoja, istraživanja, obuke i konsaltinga. Ukoliko prethodno navedene korektivne mere predstavljaju jedinu aktivnost i osnovno rešenje u cilju prevazilaženja krize, neminovno se javlja greška. Međutim, ukoliko su navedene redukcije praćene integrativnim procesima vrlo je verovatno da će doći do uspeha. Čak i u periodu krize sa redukcijama treba rukovoditi pažljivo. Gotovina i prilivi sredstava u tretmanu oskudnih sredstava u kriznim situacijama definitivno treba da postanu predmet pažljivijeg raspolaganja, dok po pitanju redukcije zaposlenih, delova proizvodnog programa i ostalih aktivnosti treba pristupiti selektivno. Cilj svake redukcije pa i one koja se realizuje u periodu krize ima za cilj oslobađanje od uvećanih troškova bilo da su oni materijalizovani u radnoj snazi, delovima proizvodnog asortimama (proizvodima) ili projektima koji nisu prihodovni u dovoljnoj meri i od kojih se ne očekuju značajniji prinosi u budućem periodu. U pogledu raspolaganja finansijskim sredstvima, menadžeri treba da imaju u vidu da bi značajnije redukcije fondova posvećenih marketinškim aktivnostima mogli da dovedu do „marketing miopije“ tj. kratkovidosti koja u krajnjoj liniji može dovesti do gubitka kontakta sa tržištem i nedovoljnog priliva informacija u cilju donošenja adekvatnih odluka. Kako je redukcija broja zaposlenih uvek najnepopularnija korektivna mera, posebnu pažnju treba posvetiti navedenom procesu kako se ne bi značajnije ugrozila organizaciona kultura, uzajamno poverenje i poštovanje značajnog ljudskog resursa za koji je menadžment procenio da nije prekobrojan.

Ako bliže analiziramo integrativne procese, možemo konstatovati da se svako preduzeće sastoji od četiri osnovna podсистema. Kako smo prethodno konstatovali da integrativne na način da se sinhronizuju najvažniji podсистemi i da se paralelno moraju vršiti neophodne redukcije, na ovom mestu više pažnje poklonićemo osnovnim podсистemima, i to¹⁷⁹:

1. Teleološki podsistem – hijerarhija svrha (vizija, vrednosti, misija i strategije),
2. Struktura nadležnosti – sistem odgovornosti u cilju realizacije misije,
3. Struktura ovlašćenja moći i uticaja – ingerencija za donošenje odluka koje vode ka promeni,
4. Sistem nagrađivanja – potkrepljivanje željenog ponašanja.

Ovde treba posebnu pažnju posvetiti prirodi prethodno navedenih podsistema. Detaljnijim uvidom evidentna je njihova „nematerijalnost“. Međutim, takav zaključak bio bi pogrešan pre svega usled klasifikacije podsistema na osnovu njihovog suštinskog značaja. Naime, *teološki podsistem* predstavljen u vidu misije, vizije, osnovnih vrednosti i slično, u realnom poslu materijalizuje se u vidu organizacione strukture koja prethodno navedene smernice treba da podrži i sprovede u delo. Drugim rečima, organizacija bi trebala da bude strukturirana u skladu sa misijom. Analogno prethodnom, ukoliko se menadžment kompanije odluči da promeni pravac delovanja, neophodno je promeniti nadležnosti (*struktura nadležnosti*) a potom i *strukturu ovlašćenja, moći i uticaja kompanije*. Međusobna povezanost podsistema ogleda se i u činjenici da kada se menja misija i strategija, mora se promeniti i struktura kompanije (nadležnost i ovlašćenja, moć i uticaj).

Kada misija i strategije nakon preispitivanja svrsishodnosti i opravdanosti, postanu jasne zaposlenima koji su nakon sprovedene redukcije ostali u preduzeću na osnovu procene neophodnosti njihovog daljeg angažovanja, od menadžera se očekuje da na adekvatan način delegiraju nadležnosti u vidu konkretnih ovlašćenja kojima će zadužiti zaposlene za realizaciju određenih segmenata poslovanja. U ovoj fazi, neophodno je razviti novi ili redefinisati postojeći sistem nagrađivanja u cilju pospešivanja željenih oblika ponašanja. Ovde treba imati u vidu da novac nije jedini faktor koji daje rezultate, posebno kada su u pitanju dugi rokovi. Empirijski je utvrđeno da efekti stimulacija u vidu povećanja zarada ili bonusa imaju pozitivne efekte koji ne traju duže od dve nedelje. Nakon isteka navedenog roka, većina zaposlenih smatra da mu navedena stimulacija pripada i ne doživljava istu kao nagradu već kao očekivani i sa pravom zasluženi ishod. S tim u vezi postavlja se pitanje: Ukoliko nagrada ne može u dugom roku da poveća očekivani ishod ponašanja zašto se onda novac troši za navedene svrhe? Odgovor na prethodno može dati detaljnija analiza faktora koji stimulatивно utiču na ljudsko ponašanje i koji se mogu svrstati u dve osnovne kategorije:

1. Spoljašnje, i
2. Unutrašnje.

Spoljašnje stimulacije ili potkrepljenja karakterišu se time da je fokus na samom obavljanju aktivnosti koje se realizuju bez ikakve nagrade, pri čemu vrednost iste zavisi od spoljne verifikacije. Postoje dva osnovna tipa spoljašnjih nagrada i to novčane i nenovčane. Suština spoljašnjih potkrepljenja je u tome da ista traže spoljnu potvrdu njihove vrednosti. Na primer, promovisanje zaposlenog u viši položaj, uz uslov da to niko ne zna ne postiže željeni efekat kao u slučaju da mu se javno oda priznanje za uspešan rad i da se tom prilikom imenuje u višu funkciju.

Unutrašnja potkrepljenja su potpuno suprotna spoljašnjim. Postoje četiri osnovne vrste ovakvih potkrepljenja i to:

- a) unutrašnja nagrada za moć (kada upravljate drugim ljudima i samim tim se osećate zbog toga nagrađenim),
- b) unutrašnja nagrada za zadatak (kada vam je povereno da uradite važan posao),
- c) dobitak po osnovu pripadnosti (kada postanete član nekog tima), i poslednje i ujedno najvažnije predstavlja
- d) ispunjavanje misije u koju neko svim srcem veruje.

Na kraju, čak i ako sve prethodno bude uzeto u obzir i sprovedeno u skladu sa datim smernicama, nema garancije da se nešto neželjeno neće desiti. Do neželjenog ishoda može doći ukoliko je većina zaposlenih u organizaciji dovoljno dugo nezadovoljna, ukoliko organizacija nije dovoljno dinamična i ukoliko ne usvaja savremene operativne principe i tehnike u realizaciji tekućih aktivnosti. Sve prethodno navedeno imalo je za cilj potenciranje adekvatnog strateškog vođenja kompanije. Međutim ukoliko se direktne operativne aktivnosti ne usaglašavaju sa postojećim trendovima, strateški dobro orjentisana kompanija neće doživeti tržišnu afirmaciju usled neadekvatnog sprovođenja tekućih aktivnosti. Posebno osetljivo područje predstavlja sfera prodaje pre svega usled činjenice da od iste najviše zavisi uspeh kompanije na tržištu gledano sa operativnog aspekta. Aktivnosti koje su najbliže potrošačima i sa njihove strane vidljive i podložne kritičkim stavovima daju aspekt na poslovanje celog privrednog subjekta. Rečju, kupci mišljenje o kompaniji i njenom kvalitetu stiču pre svega na osnovu analize proizvoda ili usluge kao i na osnovu mogućnosti prodavca da im pozitivne stavove o kompaniji, proizvodu ili usluzi prenese i nametne. Kupci ne moraju znati šta je misija kompanije, da li je dobro odrađena segmentacija, da li je konkurentska pozicija dobra ili da li je preduzeće sprovedlo neophodne optimizacije. Kupci, gledaju sebe i mere rezultat kompanije. Njih zanima njihova korist i vaš uspeh u tome da im traženo ponudite bolje od konkurencije. Upravo su prethodno navedeni aspekti predloženi u nastavku.

.....

XI - Neophodnost usaglašavanja strategija marketing i promotivnog miksa

Strategije shvaćene kao načini ostvarivanja definisanih ciljeva često mogu biti oprečne. Na primer, povećanje tržišnog učešća, kao definisan cilj poslovanja, može biti ostvaren ili sprovođenjem strategije vođstva u troškovima ili putem strategije diferencijacije. Prethodno dve navedene strategije predstavljaju dva ekstremna ishoda. Strategija vođstva u troškovima je jeftina, oslanja se na redukciju svih mogućih troškova i konkurentsku prednost gradi na bazi niže cene kao rezultata prethodno navedenog. Sasvim suprotna je strategija diferenciranja koja se bazira na investiranju u različitost onih vrednosti koje potrošači najviše cene (npr. funkcionalnost, kvalitet i sl.). Strategija diferenciranja je skupa jer podrazumeva investicije, cene takvih proizvoda su veće u poređenju sa cenama pre diferencijacije a sve sa ciljem da se iz povećane prodaje vrati uloženo i prisvoji profit.

Prethodno navedeni primer ilustruje činjenicu da se konkurentska prednost u cilju većeg tržišnog učešća (definisani cilj) može povećati na dva potpuno suprotna načina. Iz svega prethodno navedenog proizilazi **zaključak: Odluke se ne mogu donositi parcijalno već se mora uzeti u obzir svi relevantni aspekti poslovanja.** Ova zakonitost najbolje se može videti na primeru marketing miksa. Ukoliko pođemo od analize koncepta 4P (proizvod, cena, distribucija i promocija), odluka o tome kako će izgledati svaki od elemenata miksa zavisi kako od internih faktora (sposobnost preduzeća, nivo tehnologije, materijalne mogućnosti), tako i od eksternih faktora (preferencije potrošača, aktivnost konkurencije i sl.) ali i od prirode i karaktera svakog elementa pojedinačno. Naime, strategije vezane za svaki element marketing miksa moraju biti usaglašene. Ukoliko imamo **proizvod** koji je brendiran i koji ne ulazi u grupu proizvoda kojima se zadovoljavaju osnovne životne potrebe (roba široke potrošnje, prehrambeni proizvodi), ne bi trebalo definisati **cene** na niskom nivou jer je to suprotno sa logikom brenda (brendirani proizvodi su skuplji od prosečnih u kategoriji) i može da ugrozi njegovu poziciju. U pogledu **distribucije**, roba koja je brendirana i ne ulazi u grupu robe svakodnevne potrošnje ne bi trebala da bude intenzivno distribuirana na tržište već bi distribucija trebala da bude selektivna a u nekim slučajevima i ekskluzivna. Što se **promocije** tiče, promotivnu strategiju treba prilagoditi finansijskim mogućnostima preduzeća, prirodi i karakteru proizvoda, aktivnostima konkurencije i potrebi kupaca za informacijama. Sve prethodno navedeno bitno je i u izboru elemenata promotivnog miksa.

Budući da je tržište preplavljeno najrazličitijim robama, uslugama i idejama postojanje vrlo sličnih proizvoda više je nego očigledno. Postavlja se pitanje kako proizvod difrencirati u odnosu na konkurentske proizvode? Odgovor na postavljeno pitanje ulazi u domen **promocije**.

Postoje brojni načini promovisanja proizvoda od kojih su u najčešćoj upotrebi sledeći:

- *Putem ličnih ponuda* (licem u lice, telefonski marketing...),
- *Promotivnim prodajama* (kada na mestima prodaje motivišemo kupce raznim iznenađenjima),
- *Odnosima sa javnošću* (kada novinska vest ili saopštenje promoviše nas i naš proizvod),
- *Direktnim marketingom* (kada svakom pojedinačnom kupcu šaljemo svoju promotivnu poruku)...
- *Oglašavanjem*.

Oglašavanje, ili advertising, je kontinuirano, masovno saopštavanje informacija putem različitih medija. Te informacije su najčešće plaćene od strane prepoznatljivog naručioca. Svrha informacija saopštenih tom prilikom jeste sugestivno delovanje na tražnju i bolju prihvatljivost proizvoda, usluga i ideja. Dakle, u pitanju je ubeđivanje masovne publike u kvalitet ponude.

Savremeno tržište je sve dinamičnije, konkurencija stalno raste pa prisutnost i vidljivost na tržištu moraju biti permanentne, inače će borba sa konkurencijom biti izgubljena. Prisutnost na tržištu mora biti permanentna ali uvek inovativna jer će usled nedostatka mašte promociorna aktivnost postati ubrzo nezanimljiva kupcima. Pored navedenog, važno je promocione aktivnosti i po suštini i po formatu prilagoditi ciljnoj grupi kupaca. To je samo jedan od razloga zbog čega se savremene advertising-agencije ne bave samo produkcijom i plasmanom novinskih oglasa, bilbord-postera, reklamnih TV-spotova i radio džinglova, što sve jesu tradicionalne forme oglašavanja. Današnje moderne advertising-agencije se sve više bave **integrisanim marketinškim komunikacijama**.

Uzmimo za primer **fullservice advertising-agencija**. To znači da one svojim klijentima, između ostalog, obezbeđuju:

- promotivni koncept i dizajn korporativnog identiteta (zaštitni znak ili potpisni slogan kompanije...),
- promotivni koncept i dizajn proizvoda (ambalaža, naziv brenda, logo, noseći slogan...),
- strategiju oglašavanja kompanije ili proizvoda (advertising-plan, advertising - kampanja ...),
- kreativni koncept oglašavanja i pojedinačna kreativna rešenja (dizajn, copywriting, A/V-produkcija): novinski oglasi, bilbord-posteri, plakati, brošure, godišnji izveštaji, leaflet-i, flajeri, TV-spotovi, džinglovi, songovi...
- internet-promociju (web-design, banner-advertising...),
- korišćenje alternativnih promotivnih mas-medija ("od balona do muflona"),
- sastavljanje plana oglašavanja u medijima (media-planning),

- zakup oglasnog prostora u štampanim i spoljnim medijima, i termina u elektronskim medijima (media-buying),
- plasman i distribuciju sredstava oglašavanja (media-placement)...

Neke Advertising agencije pored navedenih, bave se i sledećim aktivnostima koje ih čine specijalistima za integrisane marketinške komunikacije:

- organizovanje promotivnih događaja, sajamskih nastupa, prezentacija na mestu prodaje i drugih javnih događanja,
- sastavljanje i plasman press-release-a, press-kit-ova i advertorial-a,
- sastavljanje promotivnih pošiljki za poštansku i elektronsku distribuciju na osnovu baze kontakt-podataka,

Promotivna strategija poznatih brendova luksuznih parfema i kozmetike renomiranih proizvođača kao što su Lancaster Group, Gucci ili Paco Rabanne najbolji je primer **globalne advertising-koncepcije**. Njihovo oglašavanje širom sveta podrazumeva plasman standardizovanih bilbord-postera i oglasa u luksuznim magazinima. Dizajn-sektor Advertising agencija rutinirano adaptira oglasna rešenja dobijena iz sedišta ovih čuvenih modnih kompanija. Oglasi i posteriji sami za sebe nikako nisu dovoljni.

Zato Advertising kompanije svom klijentu obezbeđuju dodatne promocije aktivnosti:

- raznovrsne multimedijalne promocije za specijalizovane novinare i poslovne partnere;
- prezentacije u parfimerijama i prodavnicama kozmetike uz učešće stranih prezentatora;
- saopštenja za medije i bogato ilustrovane štampane i elektronske komplete za novinare;
- informativne reklamne članke za najvažnije modne časopise;
- edukativne i promotivne brošure, postere, leaflet-e i flajere za kupce na mestima prodaje.

Kao rezultat koordiniranih i dobro organizovanih promotivnih aktivnosti, uvozni program kompanija prodaju najvažniji lanci prodavnica kozmetike, novinarski izveštaji su „kao naručeni“, a bilbord-posteri i oglasi u magazinima zadovoljavaju najviše svetske tehničke kriterijume što u krajnjoj liniji dovodi do toga da nivo potražnje za proizvodima nadmašuje očekivanja.

Generalno posmatrano, *oglašavanje utiče na svest javnosti* tako što:

- na početku, skreće pažnju potrošača na sebe;
- kada pridobije pažnju, pretvara je u zainteresovanost za predmet oglašavanja;
- kada izazove zainteresovanost, oglašavanje putem činjenica gradi kredibilitet proizvoda kod potrošača;
- kada izgradi kredibilitet, oglašavanje potrošaču predstavlja koristi koje mu pruža proizvod, čime u potrošaču stvara želju za istim;
- željni potrošač je spreman na Akciju - nabavku proizvoda.

Logična posledica kvalitetnog oglašavanja je - povećanje poslovnog uspeha, u vidu:

- veće zarade, ili
- većeg broja pobornika ideje, ili
- povećanja popularnosti.

U odnosu na tržište, oglašavanjem se gradi i osnažuje svest javnosti o proizvodu, o njegovim kvalitetima i prednostima, pomaže da proizvod osvoji i uveća svoj udeo na tržištu, omogućuje kompaniji i proizvodu da „nadijačaju buku“ na tržištu i da se za njih čuje i ističu razlike u odnosu na konkurenate.

Promotivni miks predstavlja rezultat izbora sredstava masovnog i direktnog komuniciranja i mora biti usaglašen sa marketing miksom. U teoriji dva posebna koncepta (marketing miks i promotivni miks) u praksi imaju dodirnu tačku – promociju (četvrti element marketing miksa) jer se umesto nje u praksi pojavljuju sva odabrana sredstva i tehnike masovnog i direktnog komuniciranja.

Podela na sredstva masovnog i direktnog komuniciranja vode poreklo iz koncepta integrisanih marketinških komunikacija (IMK). Ovaj pojam označava komuniciranje (dvosmerno – saopštanje poruke i dobijanje povratne reakcije) sa ciljanim tržišnim segmentom (direktno) ili tržištem uopšte (masovno) pri čemu se poruke koje se šalju moraju bazirati na istim vrednostima (integrisano). Znači, bilo da koristimo sredstva masovnog komuniciranja kada se obraćamo celom tržištu ili direktnog komuniciranja kada se obraćamo ciljanom tržišnom segmentu, poruka mora da se bazira na istim vrednostima (npr. naš proizvod je funkcionalan, ili inovativan ili kvalitetan isl.). Da ne bi došlo do konfuzije i gubitka poverenja od strane kupaca i u masovnom i u direktnom komuniciranju mora se obezbediti da poruka bude konzistentna.

11.1. Integrisano marketing komuniciranje

Uviđajući značaj komunikacije koji ona ima na marketing i poslovanje kompanije, nastaje novi koncept integrisane marketing komunikacije (IMK). Američko udruženje agencija za oglašavanje je dalo definiciju integrisanih marketing komunikacija: „**IMK je koncept planiranja marketinških komunikacija koji uvažava dodatu vrednost sveobuhvatnog plana u kojem su adekvatno vrednovane strateške uloge različitih komunikativnih disciplina (npr. oglašavanja, direktnog marketinga, unapređenja prodaje i PR-a) i kombinuje te discipline na način da se postigne jasnoća, konzistentnost i maksimalni komunikativni uticaj.**“ U vezi sa prethodnim nameće se i osnovni cilj IMK kao strateške kombinacije svih poruka i medija koje koristi organizacija kako bi uticala na percepciju vrednosti marke kod potrošača.

Kako su okrenutost ka tržištu i senzibilitet ka potrebama i zahtevima potrošača preduslovi uspešne realizacije poslovnih aktivnosti, informacije koje dolaze sa tržišta i reakcije tržišnih segmenata na aktivnosti preduzeća predstavljaju osnovu za donošenje poslovnih odluka. U tom cilju neophodno je razviti efikasan sistem pribavljanja i plasiranja informacija koji treba da omogućući potpunu informisanost preduzeća

i mogućnost da se željene poruke proslede ciljanom tržišnom segmentu. Integrisane marketinške komunikacije predstavljaju skup tehnika i mehanizama putem kojih se željene poruke plasiraju i putem kojih je moguće sagledati reakcije tržišta. Prefiks „integrisan“ označava zahtev da se obezbedi hronologija i doslednost u slanju poruka koje treba da se temelje na istim vrednostima nezavisno od konkretnog sredstva ili tehnike kojima se poruke plasiraju.

Komunikacija zauzima poseban značaj u marketingu te **marketing komunikacije** predstavljaju sredstva pomoću kojih kompanije pokušavaju *da informišu, ubede i podsete potrošače – direktno ili indirektno – o proizvodima ili brendovima koje prodaju.*

Reč **komunikacija** potiče iz latinskog jezika. Glagol **communicare** znači učiniti zajedničkim, saopštiti, a imenica **communicatio** znači zajednica, saobraćanje, opštenje.

Informacija je osnova svake komunikacije. Reč informacija potiče iz latinskog jezika. Glagol **informare** znači nešto formirati, predstaviti, oblikovati, obrazovati, a imenica **informatio** znači predstava, pojam. Informacija je postala jedan od najvažnijih resursa organizacije u današnje vreme.

Vrednost informacija se ogleda u sledećem:

- *Pružanje uvida u aktivnosti konkurencije* - mnoge organizacije znaju poteze konkurencije, pa shodno tome prave poslovne planove koji će nadmašiti konkurenciju,
- *Analiza potreba i zahteva potrošača* - neke organizacije ulažu dosta novca da bi saznale korisnikove želje, a dobijene informacije se analiziraju i omogućavaju razvijanje usluga i proizvoda koji će što bolje zadovoljiti korisnikova očekivanja,
- *Prilagođavanje poslovnom okruženju* - poslovanje mora da prati i primenjuje zakone i ostale zakonske regulative. Veština komuniciranja je važnija nego ikada, kako u obavezujućim izveštajima, tako i u međusobnoj saradnji.

Procesiranje informacija je postupak u kome potrošač prima informacije iz okruženja i obrađuje ih. Marketari koriste *kognitivnu teoriju* da bi otkrili šta to privlači pažnju potrošača. Veoma važno je da se shvati na koji način potrošači primaju informacije, kako ih razumeju, način na koji ih pamte, odnos informacija i stavova potrošača i način na koji informacije utiču na formiranje odluke. Naime, istu promotivnu poruku, neće svi potrošači shvatiti na isti način. Od načina na koji primaju poruke i kako reaguju na njih zavisi i ponašanje potrošača u kupovini pa se samim tim percepcija može definisati kao proces u kome potrošači prikupljaju i organizuju informacije iz okruženja.

Proces informisanja potrošača sastoji se iz četiri faze:

1. *Izloženost uticajima* – potrošači na osnovu svojih čula primaju simulanse iz okruženja. Potrošač može biti namerno ili slučajno izložen uticajima, odnosno porukama. U slučaju kada potrošač treba da donese odluku o kupovini koja zahteva visok stepen uključenosti, kažemo da je to namerno izlaganje.
2. *Pažnja* – predstavlja sposobnost da potrošač primi određene stimuluse. Postoje tri vrste pažnje: spontana, dobrovoljna i nametnuta. Spontana pažnja je prisutna

kada potrošač primeti poruku jer je ona u korelaciji sa njegovim interesovanjem. Dobrovoljna pažnja je kada potrošač svesno traži informacije kako bi doneo najbolju odluku o kupovini, dok nametnuta pažnja nastaje kada potrošač zapazi informaciju i ako nije uložio nikakav napor.

3. *Razumevanje* – poruke koje su privukle potrošačevu pažnju u ovoj fazi se tumače, interpretiraju i organizuju.
4. *Pamćenje* – predstavlja fazu u kojoj se razumevanje i objašnjenje prihvaćenih stimulusa prenosi u memoriju potrošača. Informacije su tako organizovane da se mogu aktivirati i iskoristiti prema potrebi.

U poslovnoj komunikaciji mogu da se pojave procesi koji smanjuju mogućnost pravilnog prihvatanja informacija kao što su selektivna pažnja, distorzija i selektivno pamćenje:

1. *Selektivna pažnja* – Svaki čovek svakog dana čuje i vidi oko 1.500 komercijalnih poruka. Vanprogramski sadržaj se kreće od 25 – 33% za televiziju i radio i preko 50% za časopise. S obzirom da čovek ne može prihvatiti sve poruke, većinu odbaci. Pošiljalac poruke pronalazi različite načine da bi privukao auditorijum.
2. *Selektivna distorzija* – nekada se dešava da primaoci poruka čuju samo ono što se uklapa u njihove sisteme verovanja, odnosno, dodaju porukama ono što se u njima ne nalazi ili pak ne primjećuju nešto u njima. Poruke treba da budu jednostavne, jasne i da se ponove više puta kako bi ih primaoci shvatili. Selektivna distorzija je jedino pogodna za pošiljaoca koji imaju jak brend, jer neutralne ili dvosmislene poruke primaoci registruju kao pozitivne.
3. *Selektivno pamćenje* – samo od početnog stava primaoca poruke, zavisi da li će ona biti upamćena. To znači, ako je početni stav bio pozitivan postoji velika vjerovatnoća da poruka bude primljena i u velikoj meri zapamćena. Međutim, ako je početni stav bio negativan, velika je vjerovatnoća da poruka bude odbačena i ostane u sjećanju.

Može se zaključiti da integrisane marketinške komunikacije **imaju za svrhu stvaranje jedinstvene komunikativne strategije**. Kompanije koje ne primenjuju model IMK za svaku promotivnu aktivnost kreiraju posebnu strategiju, dok one koje primeњуju IMK kreiraju jedinstvenu strategiju za sve promotivne aktivnosti. Jedinstvena promotivna strategija nameće i *koordinirane poruke*. Nekada se dešava da kompanije kreiraju poruke koje su u koliziji i da ih plasiraju u javnost putem različitih medija. Svim je sigurno da će takve poruke dovesti do zabune potrošača i da će se to negativno odraziti na prodaju i imidž brenda.

Koncept IMK može da se prikaže kroz proces od četiri koraka AIDA (Attention, Interest, Desire i Action). Prvo je neophodno izvršiti analizu potencijalnih kupaca, odnosno, jasno definisati ciljnu grupu.

- *Attention (Pažnja)* – u ovoj fazi se nastoji skrenuti pažnja potencijalnih korisnika.
- *Interest (Interesovanje)* – nakon što se skrenula pažnja potencijalnim korisnicima, zadatak kompanije je da probudi interesovanje potencijalnih korisnika za proizvodom.
- *Desire (Želja)* – nakon što su se potencijalni kupci zainteresovali za proizvod, u njima se javlja želja za njegovom kupovinom.
- *Action (Akcija)* – je poslednja faza koja dovodi do kupovine.

Postoji **više faktora koji su uticali na pojavu integrisanih marketing komunikacija:**

1. Tehnologija i Internet utiču na sve segmente života pa tako i na proces komuniciranja. Razvojem tehnike i tehnologije stvaraju se nove potrebe i želje korisnika, kreiraju se nove drugačije navike i celokupni sistem potrošnje. Generalno posmatrano, tehnologija i njene promene utiču na društvo kao celinu, naročito preko formiranja stila života. Spoznaja sadašnjih i očekivanih tehnoloških rešenja omogućava da organizacija blagovremeno pristupi kreiranju novih proizvoda i usluga koji će biti uspešni na tržištu. Veoma bitno je da se sagleda kako će se postojeća tražnja odraziti na nove tehnologije i kakav će biti uticaj novih tehnologija na kreiranju perspektivne tražnje. U slučaju kada organizacija zaostaje u tehnološkom pogledu, veliki su izgledi da će izgubiti korak u rastu i razvoju.
2. Globalizacija je stvorila velike ekonomske mogućnosti. Svakim danom raste broj kompanija koje se spajaju na globalnom nivou. Međutim, kompanije ne mogu da zanemare kulturne razlike. Naime, veoma je važno da se one utvrde kako bi se kreirala što bolja poruka.
3. Povećana konkurencija povlači za sobom i veći broj proizvoda koji se promovisu na tržištu. S obzirom da je potrošač svakog dana primi veliki broj reklamnih poruka, potrebno je da promotivna kampanja bude osmišljena tako da privuče pažnju potrošača.
4. Što se tiče promena u ponašanju potrošača marketari ulažu napor da bi se otkrile njihove potrebe i želje kako bi im ponudili odgovarajuće proizvode i usluge koje mogu da ih zadovolje. Danas su potrošači edukovani i često menjaju svoje preferencije i navike u kupovini. Takođe, potrošači su danas mobilniji nego što su to bili ranije.

Integrisane marketinške komunikacije omogućavaju da reklamne poruke stignu do potrošača bez obzira gde se oni nalazili. *Rast ulaganja u promotivne aktivnosti* najbolje se vidi na osnovu činjenice da su 1978. godine ulaganja u promotivne aktivnosti u svetu su iznosila 15 milijardi dolara, dok su u 2000. –toj iznosila 500 milijardi dolara.

Koncept integrisanih marketinških komunikacija obuhvata sredstva i tehnike masovnog i direktnog komuniciranja. Tehnikama masovnog komuniciranja šalju se informacije ne selektivno celom tržištu dok se tehnikama direktnog komuniciranja kompanije služe kako bi kontaktirale ciljane tržišne segmente.

11.1.1. Oblici masovne komunikacije

U grupu masovnog komuniciranja spadaju:

1. Propaganda,
2. Unapređenje prodaje,
3. Odnosi sa javnošću (publicitet, organizacija specijalnih događaja, sponzorstvo, lobiranje),
4. Internet

Propaganda je aktivnost za koju su kompanije do nedavno izdvajale najveću sumu novca. U poslednje vreme, može se primetiti da se manje ulaže u propagandu, a više u neke druge promotivne aktivnosti. Propaganda predstavlja oblik masovnog komuniciranja sa potrošačima. **Kotler definiše propagandu kao „svaki plaćeni oblik nelične prezentacije i promocije ideja, proizvoda ili usluga od strane određenog sponzora“.** Na osnovu navedene definicije, može se zaključiti da propaganda podrazumeva:

1. Nelično i masovno komuniciranje kompanije i potrošača, što znači da kompanija prosleđuje poruku većem broju potrošača;
2. Postojanje medija putem koga se poruka plasira u javnosti;
3. Propaganda nije besplatna za razliku od publiciteta. Ona predstavlja planiranu aktivnost kompanije i zahteva ulaganje određenih novčanih sredstava.
4. Odnosi se na proizvode, usluge i ideje.

Može se reći da je propaganda jedan od najviše korišćenih instrumenata marketing komunikacija iz razloga što može da dospe do velikog broja ljudi u jednom trenutku. Ona utiče na potrošače, proizvođače i društvo u celini. Neki pogrešno smatraju da su propaganda i marketing sinonimi. Međutim, marketing je mnogo više od propagande, jer ona predstavlja samo jedan oblik komunikacije preduzeća sa javnošću. U mnogim kompanijama najveći deo promotivnog budžeta odlazi na propagandu.

Postoje **četiri osnovna cilja** propagande:

1. *Informisanje*
2. *Ubeđivanje*
3. *Podsećanje*
4. *Podsticanje*

Cilj *propagande radi informisanja* je da izgradi svest o brendu i saznanje o novim proizvodima, zatim da informiše potrošače o karakteristikama proizvoda, ceni i slično.

Propaganda radi ubeđivanja ima za cilj da kreira dopadljivost, preferenciju, uverenje i da dovede do kupovine proizvoda ili usluga.

Propaganda radi podsećanja ima za cilj da stimuliše ponovnu kupovinu proizvoda i usluga. Sredstva putem kojih se prenose propagandne poruke su: *štampa* (dnevni listovi, časopisi i ostali oblici štampe), *radio*, *televizija*, *bilbordi*, *izlozi* i ostale površine na kojima se mogu predstaviti reklamne poruke.

Unapređenje prodaje predstavlja specifičan oblik marketing komunikacija iz razloga što *stimuliše kupovinu na mestu prodaje nudeći kupcima određene pogodnosti*. Osim toga je što unapređenje prodaje usmereno ka kupcima, može biti usmereno i ka distributerima i maloprodaji. Ciljevi unapređenja prodaje zavise od toga ka kome je usmereno, da li su u pitanju kupci ili distributeri i trgovina. Kada je akcenat stavljen na kupce, ciljevi mogu biti: povećanje obima prodaje, zadržavanje postojećih kupaca i pretvaranje potencijalnih kupaca u postojeće kupce. U slučajevima kada su aktivno-sti unapređenja prodaje usmerene ka distributerima i maloprodaji, ciljevi mogu biti: povećanje prodaje, razvijanje dugoročnih odnosa sa distributerima i maloprodajom, širenje prodajne mreže.

Instrumenti unapređenja prodaje usmerene ka kupcima su:

1. Uzorci – su proizvodi koje se besplatno daju kupcima. Najčešće su ti proizvodi u obliku manjeg pakovanja u odnosu na original. Uzorci mogu da se dele na mestu prodaje ili uz časopise, ali mogu i da se dostavljaju poštom. Svrha deljenje uzoraka je da potencijalni korisnik proba proizvod, kako bi ga kasnije kupio i postao stalni kupac. Najčešći proizvodi na kojima se primenjuje deljenje uzoraka su: parfemi, kafa, deterdženti za pranje rublja, čokolade, itd.
2. Kuponi – mogu biti od papira ili plastificirani i na njima je iskazana novčana vrednost ili broj bodova koji obezbeđuju potrošaču kupovinu proizvoda po nižoj ceni. Najčešći oblik kupona su nagradni kuponi čiji je cilj da motivišu potrošače na kupovinu kako bi dobili nagradu. Često se koriste i vrednosni kuponi koji obezbeđuju određni popust pri kupovini proizvoda ili usluge. Ovi kuponi mogu da budu uz proizvod, što znači da obezbeđuju popust za narednu kupovinu, a mogu da budu dostavljani poštom, uz časopis na štandovima i slično.
3. Sniženje cena – može da se primenjuje na jedan proizvod ili više istih proizvoda u pakovanju. Neophodno je da na proizvodu bude vidljiva precrtana cena bez popusta i istaknuta nova, snižena cena. Primenom sniženja cena ne mogu se obezbediti lojalni kupci. Ovo naročito važi u slučajevima kada nije izgrađen brend proizvoda pa se potrošači opredeljuju za onaj proizvod koji je trenutno na sniženju. Takođe, nije moguće obezbediti lojalne kupce ako kompanija često primenjuje ovaj instrument.
4. Pokloni – su različiti predmeti koji se pakuju zajedno sa proizvodom. To mogu biti igračke pakovane uz slatkiše, predmeti koji se upotrebljavaju u kuhinji uz neke prehrambene proizvode, čaše uz alkoholna pića.

Instrumenti unapređenja prodaje usmereni ka distributerima i trgovini:

1. Popusti i pokloni – kompanije koriste kako bi izgradile dugoročne poslovne odnose sa distributerima i trgovinama. Visina popusta najčešće zavisi od poručene količine. Što je veća količina, veći je i popust. Kompanije, takođe, nagrađuju stalne naručioce određenim poklonima. Najčešće se primenjuje kombinacija popusta i poklona.

2. Reklamni materijal – kalendari, rokovnici, olovke, satovi i slično namenjeni su distributerima i trgovcima. Međutim, njihovo korišćenje može izazvati pozitivan efekat i kod krajnjih potrošača.
3. Takmičenje – kompanije nekada organizuju takmičenje među svojim posrednicima. Svrha takmičenja je da se motivišu posrednici da što više proizvoda prodaju.
4. Promotivna sredstva na mestu prodaje – specijalno dizajnirani frižideri, gondole, police postavljaju se u samom objektu kako bi se što bolje pozicionirao proizvod i pospešila prodaja.

Kompanije danas pridaju veliki značaj razvijanju koncepta **odnosa s javnošću**. Istraživanja pokazuju da kompanije koje ulažu u odnose s javnošću postižu bolje poslovne rezultate u odnosu na one koje to ne čine ili sporadično čine. Imperativ odnosa s javnošću kao poslovne komunikacije je *uspostavljanje i održavanje dobrih odnosa između preduzeća i njegovog okruženja*. Postoje brojne aktivnosti odnosa s javnošću čiji je *zadatak da se izgradi pozitivan imidž proizvoda*.

Proces odnosa s javnošću čini ROPE (Reaserach, Objectives, Planning i Evaluation) ili RACE (Reaserach, Action, Communication i Evaluation):

1. *Istraživanje* – prvoj fazi se vrši istraživanje javnog mnjenja, stavova ciljnih grupa i njihov uticaj na poslovne aktivnosti i planove kompanije. Takođe, vrši se istraživanje i ocenjivanje planirane strategije komunikacije.
2. *Planiranje* se odnosi na sve odluke vezane za akciju i strategiju komunikacije.
3. *Komunikacija* – predstavlja implementaciju postavljenih ciljeva strategije komunikacije.
4. *Merenje postavljenih ciljeva* potrebno je izvršiti na kraju procesa kako bi se utvrdila efikasnost komunikacije.

Aktivnosti ovakvog vida marketing komuniciranja su usmerene na javnost, koja može biti interna i eksterna. Internu javnost čine osobe sa kojima organizacija redovno komunicira kroz svakodnevni posao a to su pre svih zaposleni. Eksternu javnost čine osobe sa kojima organizacija komunicira, ali nema redovne ili posebno bliske odnose i tu spadaju: investitori, donatori, predstavnici medija, vlada i njene institucije, nevladine organizacije, dobavljači. Najvažniji alati marketinških odnosa s javnošću su:

- publicitet,
- organizacija specijalnih događaja,
- sponzorstvo i
- lobiranje.

Publicitet podrazumeva neplaćeni oblik obaveštavanja u medijima o nekoj kompaniji, proizvodu ili događaju. Publicitet je *veoma interesantan oblik promocije za mnoge organizacije iz razloga što kompanije ne snose direktan trošak medija*. S druge strane, ova aktivnost može inicirati kupovinu proizvoda ili usluga od strane potrošača.

U glavne karakteristike publiciteta mogu da se ubroje:

1. *Publicitet je besplatan* – kompanija ne snosi troškove objavljivanja sadržaja u medijima. Međutim, može se konstatovati da je publicitet rezultat prethodnih komunikacionih aktivnosti kompanije koje su zahtevale određena novčana sredstva.
2. *Kredibilitet* – s obzirom da publicitet nije direktni trošak i da u kreiranju publiciteta učestvuju osobe koje nisu predstavnici kompanije, javnost daleko više veruje tim porukama nego porukama koje su deo marketinške kampanje.
3. *Nemogućnost kontrole sadržaja poruke* – što znači da publicitet može biti i negativan i shodno tome negativno se odraziti na imidž proizvoda i/ili kompanije.

Publicitet može biti kontrolisan i nekontrolisan. *Kontrolisan publicitet* javlja se u slučajevima kada kompanije imaju kontrolu nad medijima.

Specijalni događaji predstavljaju važan oblik komunikacije preduzeća sa ciljnom javnošću. Organizacija specijalnih događaja je važna jer omogućava neposrednu komunikaciju sa postojećim i potencijalnim kupcima. U specijalne događaje spadaju: *sajmovi, izložbe, promocije, posete poslovnim objektima i slično*. Povodi za organizaciju specijalnih događaja mogu biti različiti, npr. predstavljanje novog proizvoda, otvaranje novih postrojenja, obeležavanje godišnjice, saopštavanje rezultata poslovanja, predstavljanje novih planova, itd. Shodno tome, zavisi i koja ciljna grupa će biti pozvana na specijalni događaj, postojeći kupci, potencijalni kupci, poslovni partneri, dobavljači, predstavnici državne uprave, predstavnici medija, itd. U nekim slučajevima, oni se pozivaju odvojeno, a u drugim, zajedno. Osnovni cilj organizacije specijalnih događaja je *privlačenje pažnje i razvijanje dugoročnih odnosa sa ciljnom javnošću i kako bi se povećala prodaja proizvoda i usluga kupcima*.

Specijalne događaje treba pažljivo planirati i organizovati. Naime, ljudi vole da posećuju specijalne događaje jer ih vide kao priliku da steknu nova poznanstva, sklapanje novih poslova, potencijalni izvor sredstava za nove poslove, mogućnost da se zabave i sl. Stoga, događaji treba da budu kreativni, nesvakidašnji kako bi ostali u pamćenju. Iz prethodno navedenog, može se izvući zaključak da treba imati meru u učestalosti organizacije specijalnih događaja jer ukoliko se često organizuju, ciljana javnost postaje nezainteresovana i prestaje da ih posećuje.

Može se reći da razvoj informatičkih i tehničkih dostignuća nije zaobišao ni specijalne događaje. Korišćenje tehnologije omogućava interaktivno i zabavno prenošenje informacija određenoj ciljnoj javnosti. Sam događaj postaje atraktivniji, a to se pozitivno odražava na posećenost i rezultate događaja.

Interaktivne tehnologije omogućavaju organizovanje virtuelnih specijalnih događaja. Prednost ovakvog načina organizovanja specijalnog događaja ogleda se u tome što posetioci mogu da pristupe događaju sa bilo kog mesta i nisu vremenski ograničeni.

Sponzorstvo predstavlja specifičan alat marketing odnosa sa javnošću. Može da se definiše kao *ugovor između sponzora (neke kompanije) i pojedinca ili organizacije, pri čemu se sponzor obavezuje da obezbedi potrebna sredstva (novac, opremu, usugu,*

osoblje) pojedincu ili organizaciji u zamenu za promotivnu aktivnost. Mnogi poistovećuju sponzorstvo i donatorstvo što predstavlja suštinsku grešku. Donacija je pomoć koju organizacija daje u humanitarne svrhe. Pomoć je najčešće u vidu novčanih sredstava, ali može biti i u vidu materijala ili opreme i slično. Sponzorstvo predstavlja davanje određenih sredstava, najčešće novčanih, pojedincu ili organizaciji, ali sponzor, za razliku od donatora, ima uvid u organizaciju sponzorisanja.

Sponzorstvo obezbeđuje veliku medijsku pokrivenost. Postoje brojni razlozi zbog čega kompanije sponzorišu određene događaje:

- Osvajanje novog tržišta,
- Poboljšanje imidža kompanije,
- Razvijanje dugoročnih odnosa sa kupcima,
- Društvena odgovornost.

Lobiranje kao jedan od vidova marketinških komunikacija potiče od reči „lobi“ koja vodi poreklo iz engleskog jezika i znači hol, predvorje. Sredinom 17. veka u engleskom Parlamentu je postojalo predvorje u kome su poslanici primali građane koji su dolazili sa posebni zahtevima. Današnje značenje reči „lobi“ potiče iz tog perioda. Međutim, pravo značenje reči „lobi“ i „lobiranje“ dobijaju tek kasnije u američkoj političkoj praksi. Godina 1789. se uzima kao godina rođenja severnoameričkog lobizma jer se tada pojavljuje uticaj na Kongres prilikom donošenja prvog carinskog zakona.¹⁸⁰ Međutim, od tog perioda pa do danas struktura grupa za uticaj se proširila na različita polja interesovanja. Lobiranje je proces kojim se utiče na rezultate neke politike, usvajanjem novog zakona ili donošenje neke odluke. Ona, zapravo predstavlja, *dostavljanje odgovarajućih informacija onima koji donose odluke ili onima koji odluke sprovode*. Odluke u procesu lobiranja donose se na osnovu adekvatnih informacija o nekom pitanju, kao i rezultata koji se očekuju od donete odluke. Na osnovu rečenog, može se zaključiti da je *lobiranje vrsta trgovine* jer oni koji lobiraju prodaju neki proizvod (informaciju ili ideju), a za uzvrat dobijaju odluku koja je povoljna za interesnu grupu ili bar kompromis.

Uloga lobiste sastoji se u bavljenju odnosima s javnošću i posredovanju. Mnogi smatraju da veština komunikacije najbitniji kvalitet koji mora da poseduje lobista. Postoje dve vrste lobiranja: direktno i indirektno lobiranje. Direktno lobiranje podrazumeva uspostavljanje ličnog kontakta sa učesnicima donošenja odluke pri čemu lobista direktno iznosi svoj predlog, a potom se pregovara. Indirektno lobiranje predstavlja lobiranje putem medija, pozivanjem eksperata, organizovanje manifestacija i sl.

Internet je omogućio implementaciju informacione tehnologije u cilju komuniciranja sa tržištem u celini ili sa ciljanim tržišnim segmentom kako za potrebe masovnog tako i za potrebe direktnog komuniciranja. Ukoliko se internetom kompanije služe da bi promovisale svoj biznis i proizvode putem aplikacija koje su namenjene svima (tržištu u celini) kao što je slučaj sa prezentacijama i sajtovima, tada je reč o masovnom komuniciranju. Za razliku od prethodnog, ukoliko kompanije koriste internet da bi se direktno obratile pojedinim kupcima, govorimo o direktnom komuniciranju.

World Wide Web, odnosno WWW, pojavio se 1993. godine. World Wide označava svetsku mrežu kompjutera, a Web označava mrežu, odnosno elektronsku prezentaciju. Može se reći da je WWW grupa elektronskih prezentacija dostupna na svetskoj mreži, odnosno Internetu, pa čak WWW predstavlja sinonim za Internet. Osnovni ciljevi organizacije kada je u pitanju *web* prezentacija jesu, da obezbedi komunikaciju sa korisnicima, po mogućnosti dvosmernu, i da unapredi poslovanje, a osnovni razlog zbog koga korisnici posećuju *web* prezentaciju jeste dobijanje neke informacije. Postojeći korisnici, pristupajući *web* sajtu imaju formirana pitanja, dok potencijalni korisnici traže što preciznije informacije da bi se detaljnije upoznali sa uslugom, odnosno proizvodom.

S obzirom na to da ne postoji standard koji definiše kvalitet prezentacije, može se konstatovati da je *kvalitetna prezentacija ona koja je vizuelno privlačna korisnicima i koja omogućava brz i jednostavan pristup traženim informacijama*. Prema jednom istraživanju, 79% posetilaca web prezentacije, samo „skenira“ sadržaj, a ne čita ga. Boston Consulting Group je sproveo istraživanje o uticaju brzine učitavanja na oduštanje od posete željenoj stranici, i došli su do sledećih rezultata:

- 7% potencijalnih posetilaca odustaje od pregleda stranice ukoliko je za njeno učitavanje potrebno sedam i manje sekundi;
- 30% potencijalnih posetilaca odustaje od pregleda stranice ukoliko je za njeno učitavanje potrebno osam sekundi;
- 70% potencijalnih korisnika odustaje od pregleda stranice ukoliko je za njeno učitavanje potrebno 12 i više sekundi.

Da bi *web* prezentacija imala svoju svrhu, potrebno ju je ažurirati, odnosno, periodično osvežavati sadržaj stranice. Kompanije na *web* stranicama mogu da ponude korisnicima, uz pomoć teksta, audio i video klipova, virtuelne prodavnice koje potencijalnom kupcu pružaju osećaj kao da se nalazi u prodajnom objektu. Takođe, kupcima se može omogućiti i sama kupovina putem web stranice.

Kontekstualno oglašavanje predstavlja postavljanje oglasa koji su u kontekstu sa sadržajem koji potencijalni kupac posmatra na Internetu. Marketari polaze od pretpostavke da ako se oglas nalazi na web stranici čiji je sadržaj u vezi sa sadržajem oglasa, veća je šansa da korisnik Interneta odgovori na oglas. Oglasi mogu da se postavljaju i na *pretraživačima kao što su Google ili Krstarica*. U poslednje vreme je veoma popularno oglašavanje na društvenoj mreži *Facebook*. Procenjuje se da je prihod od oglašavanja u 2010. godini duplo veći u odnosu na prethodnu godinu.

Bihevioralno oglašavanje još preciznije određuje ciljnu grupu u odnosu na kontekstualno oglašavanje. Pre plasiranja oglasa, potrebno je istražiti interesovanja korisnika na osnovu sadržaja web stranica koje je prethodno gledao. Naime, proučava se ponašanje korisnika na Internetu, odnosno, prati se putanja od sajta odakle je korisnik stigao na drugi sajt, preko prolaska korisnika kroz različite stranice web sajta.

Saradnički marketing predstavlja vrstu zajedničkog brendinga putem Interneta. Naime, kompanija uspostavlja ugovor o saradnji sa „on line“ trgovcima i web stranicama (*saradnicima*). Obaveza saradnika je da promovišu proizvode ili usluge koje pruža

kompanija, dok je obaveza kompanije da isplati određenu novčanu sumu saradnicima za svaku ostvarenu on line kupovinu. *Affiliate program provajderi (Affiliate Program Provider – APP)* su akteri na tržištu koji deluju između kompanija koje sprovode ovaj oblik marketinga i posrednika koji se uključuju u saradnički marketing. APP osigurava kompletnu podršku akterima u ovom vidu Internet mrežnog marketinga.¹⁸¹

- Firmama pružaju oglasni prostor za njihove proizvode i usluge,
- Posrednicima informacije o aktuelnim ponuđenim proizvodima i uslugama, kao i plaćanje provizije za obavljen posao.

Na našim prostorima postoji sajt www.kupime.com na kome se svakog dana mogu naći ponude različitih kompanija po nižim cenama. Ponuda na “KupiMe” je besplatna, potrošačima je sigurnost kupovine zagarantovana, a rezultati vidljivi odmah. Ovaj sajt prezentuje ponude desetinama hiljada zainteresovanih korisnika koji su samom registracijom i posetom izrazili želju da primaju ponude. Objavljivanje ponude je besplatno, a objave - posete stranici, broj prodatih kupona - u potpunosti je merljiv.¹⁸²

Virusni marketing je vrsta Internet marketinga koja ima za svrhu podsticanje korisnika da prosleđuju dobijene propagandne poruke drugim osobama. Ovaj marketing model odgovara modelima „od usta do usta“, cirkularnim pismima i sl. u tradicionalnim tržišnim komunikacijama. Preduslov za uspeh virusnog marketinga je da sadržaj poruke bude interesantna da bi isprovocirao primaoca da je prosleđuju svojim prijateljima, porodici, kolegama itd. Neke kompanije koriste formu neformalne komunikacije pri kreiranju poruka. Mnogi smatraju da ove poruke treba da sadrže obaveštenje o besplatnim proizvodima ili uslugama. Pristalice deljenja besplatnih proizvoda i usluga smatraju da na ovaj način mogu da privuku pažnju potencijalnim kupcima kako bi im potom nešto drugo prodala. „Jeftino“, „povoljno“, „popust“ su reči koje se vrlo često mogu naći u sadržaju elektronskih poruka jer mogu da izazovu zainteresovanost potencijalnih kupaca.

Svrha virusnog marketinga je brzo prenošenje poruka velikom broju potencijalnih korisnika kako bi se izgradila svest o postojanju određenog proizvoda ili usluge i podstakla prodaja. “Hotmail je bio pionir viralnog online marketinga. Uspeh tog webmail servisa nije se temeljio samo na tome što je bio besplatan jer se online promocija Hotmaila temeljila na viralnom marketingu. Svaki put kada bi korisnik Hotmail email adrese poslao nekome poruku, Hotmail bi na njenom dnu automatski dodao tekst sadržaja “Nabavite svoj privatni, besplatni e-mail na <http://hotmail.com>.” „Ja znam najbolje” – sajt na kome su posetioci mogli da naprave predizbornu kampanju za sebe predstavlja prvi oblik virusnog marketinga u našoj zemlji. Poznata je i kampanja „Sastavi svoju vladu” – igrica u kojoj posetioci sastavljaju vladu od ponuđenih političara i uz određeni budžet. Samo za prva dva dana igrica je odigrana preko 50.000 puta.¹⁸³

181 www.grapnet.com

182 www.kupime.com

183 <http://www.naslovi.net/izvor/biznis-finansije/1872210>

11.1.2. Oblici direktne komunikacije

Direktna komunikacija najčešće se obavlja pomoću:

1. Direktnog marketinga,
2. Marketinga zasnovanog na bazama podataka,
3. Lične prodaje,
4. Interneta.

Direktni marketing podrazumeva korišćenje direktnih kanala da bi se doprlo do potrošača i da bi im se isporučili proizvodi i usluge bez korišćenja marketinškog posrednika. Ti kanali obuhvataju sledeća sredstva:

- direktnu poštu,
- kataloge,
- telemarketing,
- interaktivnu televiziju,
- kioske,
- web sajtove i
- mobilne uređaje.

Direktni marketing je oblast marketinga koja se najdinamičnije menja usled tehnoloških dostignuća. Shodno tome, konstantno se raspravlja šta čini direktni marketing i različiti autori usmeravaju definisanje ka marketingu baza podataka, relacionom marketingu, interaktivnom marketingu i digitalnom marketingu.

Osnovne determinante direktnog marketinga su:

1. Dvosmerna komunikacija – direktni marketing omogućava prodavcu/pružaocu usluge i kupcu/korisniku interaktivnu komunikaciju. Vrlo često se ova komunikacija naziva i „jedan na jedan“ komunikacija.
2. Merljiv odgovor – direktni marketing omogućava kvantifikovanje podataka, što znači da kompanija može da utvrdi koliko je sredstava uloženo u proces prodaje, a koliko iznosi vrednost ostvarene prodaje.
3. Baza podataka – da bi se adekvatno sproveodio direktni marketing potrebno je da postoji određena baza podataka kupaca i potencijalnih kupaca. Osim ličnih podataka, ona treba da sadrži i sve informacije u vezi sa obavljenim kupovinama, zahtevima, žalbama i ostalim relevantnim informacijama.
4. Prodaja pojedincu – na osnovu informacija iz baze podataka svaki kupac je personalizovan.
5. Stvranje dugoročnog odnosa sa kupcima – interaktivni odnos, upravo, predstavlja osnovu za izgradnju dugoročnih odnosa sa kupcima (slanje rođendanskih čestitki, promotivne materijale, povoljnost pri kupovini novog proizvoda ili usluge i sl.)

Veoma često direktni marketing poistovećuju sa kataloškom prodajom. Navedeno može da se poveže sa činjenicom da se direktni marketing pojavio kada i prvi poznati katalog. Naime, 1498. godine izvesni Aldus Manutius nudio je na prodaju 15 knjiga. Međutim, katalog predstavlja samo kanal kojim kompanija pokušava da dopre do kupaca. Takođe, neki smatraju da je direktna pošta sinonim za direktni marketing. Direktna pošta kao i katalog, telefon, e-mail i sl. su kanali direktnog marketinga čija je svrha da se prenese poruka koja može da isprovocira odgovor. U ovom slučaju, odgovor predstavlja narudžbu kupca.

Direktna pošta predstavlja slanje poštom materijala potencijalnom kupcu na njegovu kućnu ili poslovnu adresu. Materijal koji se šalje može biti:

1. *Pismo,*
2. *Katalog,*
3. *Flajer,*
4. *Uzorci proizvoda,*
5. *CD,*
6. *Kuponi,*
7. *Advertorijali.*

U zavisnosti od proizvoda ili usluge koju pružaju, kompanije šalju neki od navedenih promotivnih materijala ali ih najčešće i kombinuju. S obzirom da je jedan od ciljeva direktne pošte stvaranje dugoročnih odnosa sa kupcima, kompanije šalju promotivne materijale u cilju edukacije kupaca, da bi ih podsetile na kupovinu, informisale o specijalnim ponudama i sl.

Većina marketara primenjuje **formulu R-F-M (recency-frequency-monetary amount; skorost- učestalost -novčani iznos)** kada određuje ciljnu grupu. S tim u vezi, menadžeri prodaje mogu na osnovu podataka o vremenu poslednje kupovine, broja obavljenih kupovina i novčanog iznosa utrošenog na kupovine proizvoda te kompanije steći veoma informativne podatke koji će im pomoći u unapređenju prodajnih aktivnosti. Za različite R-F-M nivoe postavljaju se tzv. tačke i svaki kupac se ocenjuje. Što je njegova ocena veća, to je on privlačniji.

Kvalitetna lista kupaca je ključni faktor za uspeh kampanje direktnom poštom. Osim liste ranijih kupaca, kompanija do novih imena može doći promocijom neke besplatne ponude ili kupovinom liste imena. Shodno navedenom, može se zaključiti da je svaki kupac personalizovan i da se rezultati posle svake poslate pošiljke potencijalnim kupcima mogu izmeriti. Rezultat čini broj odgovora sa narudžbinom.

Međutim, primena direktne pošte ima i određene *nedostatke*:

1. *Smanjenje stope odgovora* – sve manje potrošača reaguje na inicijative preduzeća putem direktne pošte,
2. *Zatrpanje poštanskog sandučeta*, a samim tim i loša percepcija od strane potrošača,
3. *Manje vremena za pregledanje i selekciju pristiglog materijala*, zbog veće angažovanosti potrošača u poslovnom i privatnom životu,

4. Zbog sve veće edukacije potrošača, agresivne poruke putem direktne pošte *odbijaju potrošača*,
5. *Smanjenje profitabilnosti zbog povećanja troškova izrade* (kako bi se ostvarila atraktivnost) i smanjenje efikasnosti,
6. Ograničenja veličine i težine mogu uticati na atraktivnost pošiljke,
7. Ograničenost interakcije zbog dužeg vremena slanja i vraćanja pošiljke,
8. Sve veći uticaj novih tehnologija, čime se stvaraju efikasniji komunikacijski oblici.

Iako su mnogi predviđali potpuni nestanak direktne pošte s pojavom Interneta i interaktivnih kanala komunikacije, to se nije dogodilo. Razvoj tehnike je doprineo da direktna pošta oplemeni sadržaj promotivnog materijala koji se šalje direktnom poštom. Neke kompanije u tu svrhu koriste kompakt diskove koji osim ponude potencijalnom kupcu nude i zabavni sadržaj kako bi ga potrošač sačuvao, a samim tim i prihvatio. Tehnička dostignuća utiču i na stvaranje što preciznije baze podataka o kupcima i potencijalnim kupcima. Takođe, treba imati na umu da direktna pošta omogućava i slanje uzoraka, odnosno fizičkih proizvoda, što ne pruža nijedan drugi direktni kanal.

Telemarketing predstavlja korišćenje telekomunikacione tehnologije u cilju sprovođenja marketing aktivnosti. Teorija marketinga poznaje četiri vrste telemarketinga:

1. *Telefonska prodaja* – pozivanje kupaca, preuzimanje narudžbi iz kataloga ili reklama;
2. *Telefonska pokrivenost* – pozivanje kupaca kako bi se održavali i negovali odnosi sa ključnim kupcima i posvećivanje pažnje zapostavljenim kupcima;
3. *Telefonsko istraživanje* – generisanje i kvalifikovanje novih nosilaca radi zaključenja prodaje u drugom kanalu prodaje;
4. *Usluge kupcu i tehnička podrška* – odgovaranje na pitanja u vezi sa uslugom i tehnička pitanja.

Na osnovu toga ko ostvaruje poziv, postoje dve vrste telemarketinga:

1. Izlazni telemarketing – kompanija inicira pozive ka postojećim i potencijalnim kupcima i
2. Ulazni telemarketing – kupci iniciraju pozive ka kompaniji.

Zbog toga što telemarketing pozivi mogu da budu uznemiravajući, vlada SAD-a je usvojila propis na osnovu koga je ustanovljen nacionalni Do-Not-Call registar. Brojevi telefona koji se nalaze u ovoj bazi podataka se ne mogu pozivati radi telefonske prodaje ili ispitivanja javnog mnjenja. Potreba za ovom bazom podataka je bila velika naročito zbog rastućeg broja telefonskih prevara. Prema istraživanju iz 2005. godine šteta nastala zahvaljujući tele-prevarama je iznosila 4.000.000 USD.¹⁸⁴

Marketing zasnovan na bazama podataka predstavlja interaktivni pristup koji ima tri osnovna cilja:

1. da pruži informacije ciljanom tržišnom segmentu,
2. da stimuliše tražnju, i
3. da ostane u bliskoj vezi sa kupcima.

Baza podataka kupaca je organizovana kolekcija sveobuhvatnih tekućih podataka o individualnim postojećim ili potencijalnim kupcima, koja je dostupna i upotrebljiva za potrebe marketinga kao što su stvaranje prednosti i kvalifikacija, prodaja proizvoda ili usluga ili održavanje odnosa sa kupcima.

Da bi promotivne aktivnosti bile što uspješnije, potrebno je da kompanija posедуje bazu podataka o postojećim i potencijalnim korisnicima. U mnogim slučajevima ona je ključni faktor uspeha kampanje. Koristi koje pruža baza podataka su višestruke. Podaci o kupcima i njihovim kupovinama se mogu analizirati i precizno odrediti uspešnost prodaje. U toku same kampanje je moguće pratiti prodaju. Takođe, može da se analizira ponašanje kupaca kako bi se što preciznije odredile ciljne grupe za buduću prodaju, a to znači da se proizvodi i usluge nude samo onim kupcima za koje postoji velika verovatnoća da će izvršiti kupovinu.

Baze podataka mogu da koriste i kada su u pitanju odnosi sa korisnicima. One su kreirane na način da mogu registrovati sve zahteve upućene od strane korisnika. Reklamacije, izjave zadovoljnih korisnika i sl. nude moćne mehanizme za aktivnosti kao što su brže ispunjenje zahteva, praćenje naručivanja, pružanje informacija i drugo.

Iz baze podataka je moguće dobijati periodični izveštaji o prodaji prema različitim kriterijima (prodajnoj teritoriji, predstavniku prodaje, promotivnim aktivnostima, itd). Izveštaji koji se dobijaju na ovaj način mogu biti od velike koristi pri donošenju strateških odluka. Baza podataka treba bude dobro organizovana, ažurirana i dostupna. Podaci za bazu podataka se sakupljaju iz različitih izvora i povezuju sa korisnicima.

Lična prodaja je veoma specifičan element promotivnog miksa preduzeća. Takođe, ona se izdvaja u odnosu na ostale oblike komunikacije. Može se reći da lična prodaja predstavlja *najskuplji instrument* marketing komunikacije jer zahteva ljudske resurse, novac, neophodno vreme, međutim, ujedno je i *najefektivniji*. U ličnoj prodaji se najbolje može videti orijentisanost kompanije ka korisniku, a ne na proizvodu, odnosno usluzi.

Proces lične prodaje čini interakcija između kupca, odnosno korisnika i prodavca ili isporučiooca usluge. Na ovaj način se uspostavlja *neposredna, dvosmerna komunikacija* između njenih učesnika. Na strani preduzeća se nalaze prodavci koji su posebno obučeni jer sama prodaja direktno zavisi od njihovih aktivnosti. Veoma je važan prvi kontakt sa potencijalnim kupcem/korisnikom. Potencijalni korisnik formira mišljenje o kompaniji i usluzi ili proizvodu koji ista nudi već nakon par trenutaka, odnosno mnogo pre nego što ih predstavnik kompanije angažovan na poslovima prodaje sam predstavi. Naime, u poslovnom kontaktu, predstavnik kompanije ne predstavlja sebe kao pojedinca, već organizaciju za koju radi, stoga, njegovo *držanje tela, izraz lica, kontakt očima, gestikulacija i stisak ruke* utiču na oblikovanje mišljenja o organizaciji za koju radi i o proizvodu ili usluzi koju pružaju.

.....

Držanje tela, kontakt očima, gestikulacija, način rukovanja predstavljaju neverbalnu komunikaciju, odnosno, “govor tela“. Neverbalna komunikacija ima veliki značaj koji se može i procentualno vrednovati:

- 7% verbalno (rečima),
- 38% vokalno (jačina, brzina itd.),
- 55% pokreti tjela (izraz lica, gestikulacija, itd.).

Lična prodaja je veoma značajna u marketing komunikacijama, naročito kada je u pitanju profesionalna prodaja, npr. razni tehnički proizvodi, proizvodi visoke vrednosti i sl.

Postoje brojne prednosti lične prodaje:

1. *Uspostavljanje dvosmerne komunikacije* – lična prodaja predstavlja komunikaciju kupca/korisnika i prodavca/davaoca usluge. Prodavac predstavlja proizvod/uslugu koju prodaje kupcu. Kupac istovremeno može da postavlja pitanja u vezi sa samim proizvodom, npr. načinom korišćenja proizvoda, dodatnim uslugama i sl. Na ovaj način prodavac dobija povratnu informaciju od kupca o tome kako je kupac primio poruku.
2. *Fleksibilnost* – dvosmerna komunikacija omogućava prodavcu da prilagodi svoju prezentaciju proizvoda, odnosno usluge kupcu. Naime, zavisno od kupčevih potreba i interesovanja, prodavac prilagođava prezentaciju proizvoda.
3. *Efikasnost* – lična prodaja omogućava visok koeficijent efikasnosti. Odnos postignutih rezultata i ukupnih prodajnih napora jednog prodavca predstavlja koeficijent efikasnosti lične prodaje.¹⁸⁵
4. *Pruža veliki broj informacija kako prodavcu, tako i kupcu* – s obzirom da lična prodaja predstavlja dvosmernu i aktivnu komunikaciju kupca i prodavca, vešt prodavac može da sazna veliki broj informacija od kupca koje koriste preduzeću. Takođe, s kupčevog aspekta, lična prodaja kao vid komuniciranja omogućava najbolju informisanost.
5. *Uspostavljanje dugoročnih odnosa sa kupcima* – lična komunikacija omogućava uspostavljanje prisnijeg odnosa između kupca i prodavca. U nekim slučajevima je potrebno da se kupac i prodavac sastanu više puta pre nego što dođe do kupovine. Njihov odnos trebao bi da se zasniva na poverenju.

Međutim, pored prethodno navedenih prednosti lične prodaje, ovaj oblik marketinškog komuniciranja ima i određen broj nedostataka od kojih su najvažniji:

1. *Visoki troškovi* – lična prodaja zahteva velika novčana ulaganja. Preduzeće, najčešće, ima veći broj zaposlenih koji se bave ličnom prodajom. Osim, plata zaposlenima, preduzeće ima i druge troškove ulaganje u obuku zaposlenih predstavlja najveću stavku koja se i pored navedene činjenice mora primenjivati jer od lica angažovanih na prodaji i njihove obučenosti zavisi i sama prodaja. Zatim, tu su i troškovi putovanja, smeštaja itd.

185 Shimp, T. A., Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications, The Dryden Press, Orlando, 1997., str. 195

2. *Nejedinstvenost poruke* – proizilazi iz činjenice da su u okviru preduzeća zaposleni brojni prodavci koji imaju različiti način prezentacije i svoje prodajne tehnike. Ovde posebno dolazi do izražaja potreba za integracijom marketinškog komuniciranja usled potrebe da se lica angažovana na prodaji adekvatno informišu o ostalim vidovima komuniciranja sa tržištem i prihvaćenim sistemom vrednosti na nivou cele kompanije kako bi se obezbedila standardizovanost poruka koje se šalju kupcima i doslednost u komuniciranju sa tržištem.

Proces lične prodaje najbolje se može analizirati pomoću sagledavanja uloga osnovnih elemenata procesa odnosno prodavaca, kupaca i samog procesa lične prodaje. *Prodavac* je osoba koja započinje proces lične prodaje. Zaposleno lice na poslovima prodaje treba da bude dobro obučeno, da uspešno vodi komunikaciju i da kroz komunikaciju otkrije potrebe i želje konkretnog kupca. Smatra se da je prodavac odgovoran za (ne)uspešnost komunikacije. *Kupac/korisnik* je osoba koja ima potrebu ili problem koji želi da reši korišćenjem proizvoda ili usluge. Takođe, kupac ima određene zahteve koje proizvod mora da ispunjava. Dobar prodavac treba da otkrije koji su to zahtevi i da svoju prezentaciju usmeri ka osobinama proizvoda, odnosno usluge koji zadovoljavaju kupčeve zahteve.

Pojava **Internet marketinga** veže se za nastanak Interneta koji je zapanjujuće brzo stekao popularnost. Naime, da bi dostigao 50 milionitog korisnika, Internetu je bilo potrebno svega 5 godina, dok je za isti broj korisnika, radiju bilo potrebno 38 godina, televiziji 13, a kablovskoj televiziji 10 godina.

Broj Internet pretplatnika u Srbiji u 2012. godini prema podacima RATEL-a iznosio je 5.038.000, dok je iste godine bilo 2,4 mlrd. korisnika interneta u svetu. Prema istim podacima, najveći broj korisnika je registrovan u Aziji čak 1,1 mlrd. i to najviše u Kini čak 519 miliona.¹⁸⁶

Marketari su veoma brzo uvideli mogućnosti koje pružaju Internet i njegovi servisi pa se može konstatovati da *Internet predstavlja i najviše korišćen interaktivni medij* jer danas gotovo da ne postoji kompanija koja ne koristi neki od servisa Interneta u svrhu poboljšanja prodaje svojih proizvoda i stvaranja dugoročnih odnosa sa kupcima. Internet je neiscrpan izvor informacija i mogućnosti za sve koji se bave nekim poslom te se može sa pravom očekivati da popularnost marketinga na Internetu može samo da raste. Marketinške mogućnosti su ogromne. *Internet pruža daleko veću interakciju sa korisnicima u odnosu na ostale kanale komunikacije uz personalizaciju svakog kupca.* Takođe, *u kratkom vremenskom roku* kompanija može da dopre do velikog broja postojećih i potencijalnih kupaca bez obzira gde se oni nalaze. Može se navesti još jedna karakterisitka Internet marketinga, a to je *merljivost*, što znači da su efekti marketing kampanja na Internetu mogu pratiti i kvantifikovati.

Elektronska pošta je servis Interneta koji je najpoznatiji i najviše korišćen. Ovaj servis omogućava primanje i slanje poruka raznovrsnog sadržaja. Naziv predstavlja analogiju klasičnoj pošti, gde poštansko sanduče čine serveri na kojima se čuvaju poruke dok ih korisnik ne pročita. Početak primene elektronske pošte vezuje se za 1972.

godinu. Naime, Ray Tomlinson je napravio program pri ARPANETU koji je omogućavao korisnicima istog računara da ostavljaju poruke jedni drugima, a potom je razvio program koji je omogućavao razmenu poruka između dva računara. Samo dve godine od nastanka e-maila, utvrđeno je da čak tri četvrtine od ukupnog prometa na mreži čini elektronska pošta. Elektronska pošta kao kanal komuniciranja ima brojne prednosti. U prvom redu, omogućava *direktnu komunikaciju sa korisnikom, pruža mogućnost dvosmerne komunikacije, zatim željene informacije u kratkom vremenskom roku dospeju do većeg broja korisnika*. Pri korišćenju e-maila treba se imati na umu da je tanka granica između obaveštenja i neželjene poruke (spam).

Postoje stavovi da e-mail kao dominantni oblik razmjene informacija, postaje prošlost. Navedenoj tvrdnji ide u prilog istraživanje koje je 2005. godine sproveo Davenport:

1. 26% zaposlenih smatra da se e-mail prekomerno koristi u njihovom preduzeću,
2. 21% zaposlenih smatra da je preplavljen elektronskom poštom,
3. 15% zaposlenih smatra da e-mail smanjuje njihovu produktivnost,
4. Preko 70% primljenih e-mailova je spam.

11.2. Promotivni miks

Promotivni miks predstavlja skup sredstava i tehnika masovnog i direktnog komuniciranja, pri čemu su elementi skupa izabrani na osnovu sledećih kriterijuma:

1. Priroda i karakter proizvoda i/ili usluge koji su predmet prodaje,
2. Potrebe kupaca za informacijama,
3. Visine raspoloživih sredstava preduzeća,
4. Aktivnosti konkurencije.

Kada je reč o prirodi i karakteru proizvoda i/ili usluge treba istaći da je izbor sredstava masovnog ili direktnog komuniciranja direktno povezan sa suštinom koncepta proizvoda i/ili usluge koji direktno determinišu komunikaciono sredstvo. S tim u vezi, kod prodaje tehničke robe npr., gde presudnu ulogu u donošenju odluke predstavljanju podaci o tehničkim performansama, preduzeća će se radije odlučiti za korišćenje pisanih medija i reklamu u novinama nego na slanje reklamne poruke preko radija. Sa druge strane, radio je pogodan mediji za prenos masovnih poruka (namenjenih celom tržištu) kada se radi o proizvodima i uslugama koje kupci dobro poznaju i kada im je važna informacije po kojoj ceni i gde dobro poznati artikal mogu da nađu.

Pored navedenog, konkretnu tehniku i sredstvo masovne i direktne komunikacije određuje i potreba kupaca za informacijama. Pri izboru uzimajući u vidu ovaj kriterijum treba uzeti u obzir ko su kupci konkretnog proizvoda i/ili usluge, kakve su njihove preferencije i navike, kakvu vrstu problema rešavaju konzumacijom i šta im je relevantno u donošenju odluke. Tako npr., kompanije koje prodaju proizvode namenjene starijoj populaciji često neće izabrati internet kao komunikaciono sredstvo jer se u

Srbiji isti malo koristi od strane najstarijih sugrađana. Koristiće se sredstva i tehnike kao i mediji koji su prihvaćeno od strane najstarijih i koji najbolje mogu da prenesu potrebnu poruku npr. televizija u udarnom terminu gledanosti, novine vikendom isl.

Treći faktor koji determiniše izbor odnosi se na budžet. Visina raspoloživih novčanih sredstava determiniše korišćenje tehnika i medija putem kojih kompanija komunicira sa celim tržištem ili sa određenim segmentom. Reklama, propaganda i sponzorstvo predstavljaju relativno skupe vidove masovne komunikacije nasuprot internetu. Ovaj kriterijum je značajan ali ne i najznačajniji jer bi se vođeni logikom redukcije troškova kompanije uvek odlučivale za jeftinija sredstva komunikacije ukoliko ne uzmu u obzir i prethodno navedene faktore (potreba kupaca za informacijama i priroda i karakteristike proizvoda i/ili usluge).

I na kraju ali ne i po značaju, aktivnosti konkurencije determinišu koja ćemo sredstva i tehnike koristiti. Cilj je da budemo drugačiji i to u superlativu. Ukoliko koristimo ista sredstva i tehnike masovne i direktne komunikacije cilj je da ih koristimo bolje i efektivnije. Ukoliko koristimo različite, cilj je da i tu činjenicu iskoristimo u pravcu diferenciranja u odnosu na konkurenciju, opet u superlativu u svesti potrošača.

Jednom definisan promotivni miks sastavljen od izabranih sredstava i tehnika masovnog i direktnog komuniciranja, zasnovan na prethodno navedenim kriterijumima, nije konačan i jednom za uvek dat. Promotivni miks je rezultat izabrane strategije kao načina realizacije usvojenih ciljeva i menja se iz godine u godinu. Preduzeća konstantno traže „dobitnu kombinaciju“ instrumenata marketing miksa, pa samim tim i promocije (promotivnog miksa).

XII - Uputstvo za izradu Plana unapređenja prodaje

U redovnom poslovanju neophodno je kontinuirano realizovati niz aktivnosti kako bi se postiglo unapređenje poslovnih performansi, održala ili poboljšala tržišna pozicija i povećala prodaja. Aktivnosti se moraju osmišljavati unapred (planirati) pri čemu se mora obezbediti usaglašenost sa već donetim stratezijskim odlukama. Kada je prodaja u pitanju, poseban značaj imaju planovi unapređenja iste. Metodologija koncipiranja planova zavisi od brojnih faktora poput: grane u kojoj preduzeće posluje, faze životnog ciklusa kako preduzeća tako i proizvoda, karakteristika okruženja u kome kompanija funkcioniše, intenziteta konkurencije itd. Uvek kada se planovi prave za preduzeća koja posluju duži niz godina, koristi se prilika da se prilikom projektovanja budućih aktivnosti provere najbitniji aspekti poslovanja poput tržišne orijentisanosti, usaglašenosti poslovnih strategija, konkurentne pozicije itd. Prethodno navedeno ima za cilj da konstantno optimizira sve aspekte poslovanja jer se sve apstrahovane mane i propusti odražavaju u krajnjoj fazi – prodaji.

Neka za ilustraciju prethodno navedenog posluži sledeći primer **plana unapređenja prodaje** sa komentarima pojedinih oblasti.

I Poslovna orijentacija

1. Interna – proizvodna orijentacija
2. Tržišna – marketinška orijentacija
3. Ocena trenutne poslovne orijentacije

*Sagledavanje poslovne orijentacije ima za cilj preispitivanje stepena zastupljenosti tržišne orijentacije preduzeća. Na proveru su proaktivan pristup, otvorenost prema promenama, zadovoljavanje potreba potrošača kao sredstvo za ostvarivanje profita i tretman ulaganja u marketinške aktivnosti kao investicija.

II Okruženje u kome posluje privredni subjekt

1. Mikrookruženje (kupci, konkurenti, dobavljači...)
2. Makrookruženje (pravna i zakonska regulativa, ekonomski faktori – inflacija i kurs, fizičke sile i faktori, demografske, kulturne, socijalne...)

*Analiza okruženja kako internog tako i eksternog ima za cilj obnavljanje i inoviranje već raspoloživih informacija sa tržišta u cilju kreiranja validne informacione osnove za donošenje odluka.

III Tržišna pozicija

1. Tipologija tržišta (finalni i organizacioni kupci...)
2. Segmentacija tržišta i kriterijumi realizacije iste
3. Targetiranje tržišnih segmenata i kriterijumi (dostupnost, profitabilnost, nedovoljna pokrivenost i kapitalna intenzivnost ...)

*Sagledavanje tržišne pozicije na ovom nivou ima za cilj proveru izvršene segmentacije i odabira postojećih tržišnih segmenata jer se isti protekom vremena i pod dejstvom sila i faktora makro i mikro okruženja menjaju.

IV Analiza tržišne pozicije

1. Strategija pozicioniranja
2. Marketing informacioni sistem (metode prikupljanja podataka i istraživanja, baze podataka, istraživanje koncepta i razvoja proizvoda, istraživanje za potrebe oglašavanja, istraživanje za potrebe segmentacije tržišta, istraživanje potreba kupaca...)
3. SWOT analiza
4. PEST analiza
5. Analiza postojećih strategija elemenata marketing miksa 4P (proizvod, cena, distribucija i promocija)
6. Analiza potencijalnih elemenata proširene ponude – usluga 7P (4P+ljudi, fizička sredina i proces)
7. Ocena pozicioniranosti u svesti potrošača – snaga brenda
8. Analiza efikasnosti i efektivnosti postojećeg komunikacionog miksa.

*Ovaj deo je do sada najdetaljniji i najdirektniji se odnosi na samo preduzeće, njegov biznis i način realizacije istog. Sagledavaju se šanse, opasnosti, snaga i slabost biznisa. Sagledava se pozicija u svesti potrošača i svaki pojedinačni element marketing miksa.

V Preporuke za prevazilaženje postojeće situacije

1. Implementacija validne tržišne orijentacije
2. Analiza faktora internog i eksternog okruženja sa smernicama u cilju izbegavanja opasnosti i korišćenja šansi
3. Smernice u cilju poboljšanja tržišne pozicije, povećanja tržišnog učešća i / ili repozicioniranja
4. Smernice u cilju implementacije sistema informisanja kao osnove za validno donošenje poslovnih odluka,
5. Smernice za održavanje i unapređenje postojeće tržišne pozicije sa ciljem povećanja tržišnog učešća na osnovu rezultata SWOP i PEST analize

6. Smernice u cilju izmena postojećih strategija elemenata marketing miksa (cena, proizvod, distribucija i promocija)
7. Smernice za optimizaciju brenda kompanije i brenda proizvoda
8. Smernice za implementaciju adekvatnih sredstava i tehnika masovne (reklama, propaganda, publicitet, unapređenje prodaje, sponzorstvo, internet) i direktne komunikacije (direktni marketing, lična prodaja, internet) na osnovu kriterijuma (budžet, aktivnost konkurencije, potreba kupaca za informacijama, priroda i karakter proizvoda i usluge).
9. Preporuke za povećanje obima prodaje finalnim kupcima i organizacionim kupcima.

Na kraju, važi napomena da se sadržina i forma plana unapređenja prodaje mogu i moraju prilagođavati konkretnoj situaciji, statusu preduzeća i prirodi delatnosti kao po obuhvatu tako i po sadržini.

XIII - Uputstvo za izradu Marketing plana

Za razliku od plana unapređenja prodaje, marketing plan je sveobuhvatniji i u svom fokusu ima ne samo prodaju već sve bitne aspekte poslovanja na koje ukazuju definicija marketinga i postulati tržišne orijentacije. Ukoliko se pođe od toga da se marketingu može pristupiti i sa aspekta filozofskog stanovišta i sa aspekta poslovne funkcije, poslovne koncepcije kao i naučne discipline treba istaći da se u suštini svega prethodno navedenog krije ista ideja a to je maksimizacija profita putem zadovoljavanja potreba i zahteva potrošača na način koji je bolji od konkurencije i isporuka vrednost malo iznad očekivane kako bi se izazvala satisfakcija i lojalnost.

U nastavku, primer marketing plana:

I Uvod (opis proizvoda i usluge i njegova pozicija na tržištu)

II Situaciona analiza

1. Situaciono okruženje (tražnja i trendovi, socijalni i kulturni faktori, demografske karakteristike, ekonomski i poslovni uslovi, politički uslovi, zakon i pravna regulativa)
2. Neutralno okruženje (finansijsko okruženje, Vlada, mediji, posebne grupe zainteresovane za poslovanje preduzeća..)
3. Konkurencija (opis glavnih konkurenata, njihovih planova, iskustva, know how...)
4. Unutrašnje okruženje (sopstveni proizvod, plan, iskustva, know how, finansije, resursi, snaga i slabosti)

III Ciljna tržišta (opis tržišnih segmenata i njihov demografski, psihografski, geografski i bihejvioristički karakter i profil i veličina.

IV Problemi i šanse (Analiza svih problema i šansi i jasno definisanje konkurentskih prednosti)

V Marketing ciljevi (Definisanje svih marketing ciljeva – obim prodaje i tržišni udeo, i rokova u kojima ih treba realizovati)

VI Marketing strategije (razmatranje različitih alternativa i izbor odgovarajuće)

VII Marketing taktike (Opis kako će marketing strategija biti primenjena kroz proizvod, cenu, distribuciju i promociju i druge taktičke varijable..., poseban osvrt na izvodljivost sa aspekta aktivnosti konkurencije i preporuke kako da se izbegnu konkurentske aktivnosti)

VIII Primena i kontrola (finansijski pokazatelji, prelomna tačka rentabilnosti cash-flow i troškovi...)

IX Zaključak (sumiranje prednosti, troškova, profita, i konkurentskih prednosti, konkurentskog plana i procena uspešnosti plana...)

X Prilozi (sve dodatne informacije koje mogu biti relevantne...)

I plan unapređenja prodaje i marketing plan treba da predstavljaju ključne dokumente na osnovu kojih preduzeće treba da rukovodi aktivnostima realizacije poslovnih funkcija i posebno prodaje. U pitanju je neophodnost kontinuirane realizacije pomenutih planova kako na godišnjem nivou tako i u srednjem i dugom roku. Doneti i usvojeni dokumenti nisu imuni na promene. Na protiv, periodična kontrola i preispitivanje iznetih ocena i definisanih ciljeva predstavlja neophodnost.

S

A



||| deo

XIV - Zašto je brend važan za prodaju?

Osnovni marketinški zadatak preduzeća predstavlja isporuka percepirane vrednosti kupcima, i to one koja je neznatno veća od očekivane i superiorna u odnosu na konkurenciju. Preduzeća prethodno navedeno postižu **brendiranjem** proizvoda visokog kvaliteta i isporukom dodatnih usluga u postprodajnom procesu. Prethodno navedeno, pored usredsređenosti na postizanje željene satisfakcije kupaca pruža osnovu i za diferenciranje i bolju kompetitivnu poziciju u odnosu na konkurente.

Brendiran proizvod pruža mogućnost kupcima da se identifikuju sa istim, da se osećaju pripadnikom grupe određenog životnog stila, pruža osećaj prestiža i luksuza i time doprinosi boljoj percepciji sebe u svojim očima i u očima drugih.

Brendirani proizvodi ističu se u masi sličnih proizvoda, uspostavljaju odnos lojalnosti sa svojim kupcima i komuniciraju sa istima na emotivnoj osnovi, gde cena nije na prvom mestu, pa otuda i spremnost kupaca da plate više za brend.

Od posebne važnosti je i to da uspešni brendovi kreiraju potrebe. Naime, pojavom na tržištu brendirani proizvodi najpoznatijih proizvođača iz najrazličitijih branši prouzrokuju želju kupaca za zadovoljenjem potreba kojih do tada nisu ni bili svesni. Logična reakcija kupca na to je uvek: „ovo moram da imam“. Današnji brendovi kreiraju potrebe.

Proizvodi već odavno ne ispunjavaju samo svoju funkcionalnu svrhu i nemaju samo upotrebnu vrednost, oni mnogo govore o kompanijama koje ih stvaraju i ljudima koji ih koriste, o njihovom načinu života, kulturnim karakteristikama, verovanjima i vrednostima.

Uspešni proizvodi i robne marke koji uspeju da ostvare emotivnu vezu sa potrošačima ispunjavaju jedan od uslova da postanu brend, moćno oružje u rukama stvaraoca i vlasnika, koje za razliku od oružane sile koja potčinjava narode i teritorije, osvaja srce i emocije ljudi.

Robna marka postaje brend onda kada je potrošači ocene kao bolju i superiorniju od ostalih prisutnih na tržištu. U interakciji brenda i potrošača u smislu ostvarene komunikacije kao osnove za razvoj neophodne emotivne veze, brend svojim identitetom mora izaći u susret imidžu ciljanog tržišnog segmenta. Dakle prva faza, prilagođavanja i usklađivanja sa preferencijama potrošača nije i ne može biti krajnji cilj, već samo početna faza izgradnje odnosa čija se finalizacija materijalizuje u kreiranju potreba i omogućavanju identifikacije potrošača sa identitetom brenda kako bi konzument mogao da korišćenjem proizvoda stekne osećaj veće vrednosti, pripadnosti određenoj grupi, stila života i u krajnjoj liniji sprovede u delo imidž kome teži.

Na osnovu uspešno realizovane strategije razvoja brendova kreira se identitet brenda za čiju uspešnu valorizaciju na tržištu kompanija mora adekvatno sprovesti PR aktivnosti, marketinšku kampanju, promociju proizvoda i usklađivanje i optimizaciju pratećih usluga.

Ovakav „step by step“ pristup omogućava stvaranje vrednosti brendova kao merljive veličine uporedive sa lojalnošću kupaca.

Imajući u vidu da je za nastanak i uspešno pozicioniranje brendova neophodno uspostaviti emotivnu vezu sa kupcem, posebnu pažnju treba pokloniti emocionalnom pozicioniranju brenda. U tom cilju brendovima se često pripisuju ljudske osobine kako bi se izvršila svojevrsna “humanizacija” pre svega usled empirijski utvrđenih pravila ponašanja ljudi koji često opisuju svoje veze sa brendovima kao i veze sa ljudima.

Emocionalno brendiranje je zasnovano na vezama između ljudi pri čemu karakter navedenih veza prevazilazi zadovoljenje materijalnih potreba. U središtu emocionalnog brendiranja nalaze se osećanja poput:

1. Vezanosti za proizvod,
2. Ponos koji je rezultat osećaja kad na poklon dobijemo omiljeni brend,
3. Prijatno iskustvo u inspirativnom okruženju u kojem se nalazimo imajući u vidu pripadnost grupi koja brend koristi.

Sve prethodno navedeno ima za cilj da kompanija uspešno deluje na ponašanje potrošača koje je određeno nizom faktora i spoljnih uticaja:

Spoljni uticaji mogu se podeliti u dve osnovne grupe i to:

1. Marketinški uticaji (proizvod, cena, mesto, promocija), i
2. Drugi uticaji (privredni, tehnološki, politički I kulturni).

Preduzeće koje poseduje brend trudi se da ima što je moguće veći uticaj na potrošača i da ga drži pod kontrolom. I onako ograničene mogućnosti participacije u kreiranju spoljnih uticaja na potrošača dodano se komplikuju nakon primanja informacije od strane istog jer u procesu donošenja odluka kupca prevashodni značaj imaju njegove karakteristike (navike, osobine, kulturološke specifičnosti, platežna sposobnost itd.).

Strateško upravljanje brendovima podrazumeva definisanje ciljeva koji mogu biti kvalitativni i kvantitativni i strategije koja može biti usmerena na razvoj jednog snažnog brenda, nezavisnih brendova ili porodice brendova. Na definisanje strategije ima uticaj i pravna regulativa pored drugih faktora.

Jačina brenda se pokazuje putem sledećih pokazatelja koji imaju različit potencijal. U narednom primeru gradacija po važnosti i jačini uticaja procentualno je izražena:

1. Tržišno učešće	10%
2. Stabilnost	15%
3. Liderska pozicija	25%
4. Profitni trendovi	10%
5. Podrška	10%
6. Ekspanzija	25%
7. Ekološki faktori	5%

14.1. Kako su nastali brendovi?

U teoriji je prisutan veliki broj stavova vezanih za nastanak brenda. Neki autori vezuju nastanak brendova za praistoriju i vreme u kome su se pojavili pećinski crteži, pravdajući svoje pretpostavke najranijom ljudskom potrebom da obeleže svoj životni prostor, svoje alatke i ostale potrebstine, dok drugi nastanak brendova vezuju za period Egipta i hijeroglifa usled pronađenih grafičkih prikaza žigosanja stoke.

Izvorno, reč BRENDA – vuče korene od stare skandinavske reči „brandr“ u značenju „znak u vatri, žig“. **Američka asocijacija za marketing – AMA definiše brend kao ime, znak, simbol ili dizajn, kao i kombinaciju ovih elemenata, u cilju identifikacije proizvoda ili usluga jedne kompanije u odnosu na drugu i ostvarivanja prednosti na tržištu.**

Prvi veći iskorak u pravcu brendiranja koji je zabeležen u literaturi odnosi se na slučaj Paula Revera koji je tokom **18. veka** bio kujundžija u Americi. Rever je na svaki proizvod koji je napravio ugravirao svoje prezime. Prethodno navedeno dovelo je do uspostavljanja poverenja od strane potrošača koji su identifikovali robu potpisanu od strane Rever-a sa proizvodima koji su dobrog i konstantnog kvaliteta.

Tokom 19. i 20.-tog veka reklamne kampanje koje su vođene u cilju promocije brendova koristile su pseudonaučne izraze i šablonske forme. Prilikom reklamiranja konkurencija se nikada nije pominjala, kao informaciona osnova koristila se deklaracija proizvoda, dok je sam naziv brenda bio ispisivan velikim slovima sa mnogo belog prostora.

Kasnih 20-tih godina dvadesetog veka P&G je razvio sistem za upravljanje brendom koji je omogućavao realizaciju specijalnih marketing strategija za svaki brend. Reklamna kampanja u prvo vreme je vođena za vreme dnevnih radio serijala da bi se nastavila u kasnijem periodu i na televiziji usled sponzorisanja TV serija od strane kompanije P&G.

Ostale kompanije – proizvođači sapuna i deterdženata poučeni pozitivnim iskustvima pomenute kompanije takođe su krenule u reklamnu kampanju što je dovelo do toga da se TV serije nazovu „soap opere ili sapunice“.

Do kraja 40-tih godina razvila se svest da brend nije samo maskota, krilatica ili slika odštampana na etiketi već da bi kompanija u celini mogla da dobije prepoznatljiv imidž ili „korporativnu svest“.

Fokus sa analiziranja pojedinačnih brendova i njihove suštine pomenen je na istraživanje značaja brendova za potrošače. Istraživanja su pokazala da i pored toga što brojne korporacije proizvode robu, potrošači kupuju brend.

Tokom 60-tih godina doajen advertajzinga David Ogilvy postavio je nove aspekte televizijske reklame. Novi trend u reklamiranju u najkraćem se može definisati kao „hrana u pokretu“. To je značilo da se tokom snimanja spota o hrani kamera uvek morala nalaziti u pokretu. Drugo pravilo definisano je krilaticom „počni sa vatrom“ što je uslovljavalo uzbudljiv početak spota.

Ogilvy je verovao da potrošači ne bi uvideli razliku između različitih proizvoda da nije prisutan imidž brenda. Njegova istraživanja dokumentovana su tvrdnjom da je brend imidž taj odlučujući faktor koji opredeljuje kupca za kupovinu proizvoda.

Nakon dekada recesije neki od najvećih proizvođača na svetu **80-tih godina dvadesetog veka** suočili su se sa naglim sunovratom. Predimenzionirane korporacije koje su zapošljavale preveliki broj ljudi bile su preopterećene sa više strana. Gotovo u isto vreme pojavile su se na svetskoj sceni fabrike i korporacije novog tipa i pristupa koje su se pokazale kao dostojni rivali tradicionalnim kompanijama.

Prvi predstavnici ovog novog talasa bili su Nike, Microsoft a kasnije i Tommy Hilfiger i Intel. U fokusu ovih kompanija prioritet u odnosu na proizvodnju imao je marketing. Isti su zauzeli stav da je proizvodnja robe samo sporedna aktivnost koju mogu realizovati i proizvođači po ugovoru, od kojih su mnogi locirani čak i na drugim kontinentima. **Pravi posao matičnih kompanija postaje isključivo marketing.**

Ova formula se pokazala kao ekstremno profitabilna. Rezultat je težnja ka što manjoj imovini i minimalan broj zaposlenih uz proizvodnju najsnažnijih imidža što je sve u suprotnosti sa dimenzijama i fokusom do tada najvećih proizvođača.

Odlučujući momenat dogodio se kada je Filip Moris (Philip Morris) kupio Kraft za 12,6 mlrd \$ što je predstavljalo cenu šest puta veću od vrednosti iskazane u bilansima. U vreme realizacije transakcije razlika u vrednosti pripisana je kupovini samog imena „Kraft“. Po oceni Wall Street-a kome nije promakla činjenica da marketing i zaštitno ime kompanijama daju veću vrednost od imovine i njihovog prihoda, reklamna kampanja predstavlja mnogo više od obične strategije, i predstavlja investiciju u čvrst i snažan koncept.

Poslednjih 10-20 godina brend se koristi na samo u cilju pripisivanja osobina kvaliteta proizvoda već predstavlja oružje za buđenje emocija kupaca. Ovo predstavlja poslednju fazu istorijske tranzicije brenda i promenu percepcije kupca sa stanovišta „ovo je bolje“ na „ovo sam ja“!

Najčešće citirana definicija brenda pripada **Dejvidu A. Aakeru** koju je prihvatila i **američka marketing asocijacija**, a koja **brend** definiše *kao ime, pojam, dizajn, simbol ili neku drugu karakteristiku koja identifikuje dobro ili uslugu jednog prodavca i razlikuje ga od drugih prodavaca*.¹⁸⁷

14.2. Klasifikacija brendova

Brendovi se mogu **kategorisati** po vrstama, klasama i rodovima. Značaj kategorizacije leži u tome što ista može poslužiti za:

1. Donošenje različitih strateških odluka u cilju ekspanzije (proširenja) brenda,
2. Za procenu potencijala uvođenja na novo tržište,
3. Za povlačenje brenda,

4. Za način komunikacije brenda sa potrošačima,
5. Za nove investicije u brend,
6. Za stvaranje različite poslovne saradnje.

Postoje brojne kategorizacije brendova koje se razlikuju po fokusu (subjekt na koji se odnosi, geografska diverzifikovanost, mogućnost dugoročne egzistencije, uloga u advertajzingu, vrednost brenda, odnos sa ostalim brendovima i kategorija pripadnosti u odnosu na lojalnost potrošača i tržišnog udela):

1. Kategorizacija brenda prema subjektu na koji se odnosi ukazuje da se brend može odnositi na:

- › Organizaciju (Kompanija – Caterpillar; Neprofitna organizacija – crveni krst; Nevladina organizacija – Modus vivendi; Razne asocijacije – udruženje poslodavaca)
- › Proizvod (Čokolada – Milka; Automobil – Golf; Šampon – head&shoulders)
- › Uslugu (Šišanje – Toni&Guy Hairdressing; Softver – Windows; Uplata novca – Pro credit bank)
- › Osobu (Fudbal – David Beckham; Režiser – David Lynch; Slikar – Salvador Dali)
- › Mesto (Ostrvo – Havaji; Planina – Mont Everest; Grad – Rim)
- › Ideju (Zaštita životne sredine, Sigurnost u vožnji, Zdrava ishrana)

2. Kategorizacija prema geografskoj diverzifikovanosti počiva na činjenici da brend može biti prisutan na različitim geografskim segmentima:

- › Lokalni, koji su prisutni na jednom tržišnom segmentu. Ukoliko se njima pravilno upravlja mogu se proširiti na druge geografske segmente.
- › Nacionalni, brendovi zastupljeni su na nivou jedne države. Poznavanje domaćeg tržišta i specifičnih uslova poslovanja na istom predstavlja ključ nacionalne diverzifikovanosti brenda. Posebu grupu nacionalnih brendova čine brendovi sa geografskim poreklom kao što su ruska vodka, indijski čaj, francusko vino itd.
- › Internacionalni, brendovi prisutni su u više država, vrlo često susednih, koje karakterišu slična kultura i navike potrošača.
- › Globalni brendovi poznati su i prisutni svuda u svetu dok su brendovi „bez granica“ kao podgrupa globalnih brendova jako retki i teško ih je izgraditi. Oni podrazumevaju velika novčana ulaganja i sposobnost kompanija da na pojedinim tržišnim segmentima diferenciraju svoje strategije.

Geografska diversifikovanost ne podleže pravilu linearne progresije odnosno „step by step“ evolucije od lokalnih preko nacionalnih i internacionalnih do globalnih. Neki brendovi odmah po uvođenju postali su globalni. Najbolji primer za prethodno navedeno predstavlja „Yahoo.com“ ili „Amazon.com“. Primer brendova koji su odmah postali globalni je i brend „Ariel“ koga je lansirao P&G specijalno za Evropsko tržište.

3. **Kategorizacija brenda prema životnom ciklusu** uvedena je od strane autora Dana Hermana koji je podelio brendove u dve osnovne grupe, kratkoročne i dugoročne.¹⁸⁸

- › *Kratkoročni brendovi* planirani su da postoje jedan određeni period na tržištu prema projektovanom životnom ciklusu posle čega se povlače, dok
- › *Dugoročni brendovi* imaju dugoročnu projekciju postojanja.

Empirijski je utvrđeno da proizvodi na tržištu imaju sve kraći životni ciklus. Po rezultatima istraživanja advertajzing agencije Leo Burnett koje je trajalo 2 godine na Američkom tržištu ispitano je 28.000 domaćinstava u vezi sa 1.251 brendom, došlo se do rezultata koji pokazuju da 60% brendova gubi svoj udeo na tržištu dok samo 15% uživa lojalnost svojih potrošača. Istraživanja koja je sam autor obavio u Izraelu ukazuju na to da potrošači vole da probaju nove proizvode kako ne bi imali osećaj da nešto propuštaju.

Postoje brojni razlozi uvođenja kratkoročnih brendova, počevši od testiranja potencijala novog proizvoda ili novog koncepta usluge do mogućnosti tehnoloških promena i razvoja novih proizvoda.

4. **Kategorizacija brenda prema ulozi u advertajzingu** uvedena je od strane autora Langmaida i Gordona 1988. Godine koji su razvrstali brendove na 9 osnovnih kategorija u zavisnosti od njihove uloge u advertajzingu.¹⁸⁹

- › *Jednostavna vrebarna asocijacija* – Schweppes,
- › *Jednostavna auralna asocijacija* – Martini melodija,
- › *Jednostavna vizuelna asocijacija* – Crno beli Guinness,
- › *Brending izumi (naprave)* – Nescafe šolja,
- › *Brending simbol* – Dulux dog,
- › *Brending analogija* – Poznate ličnosti,
- › *Brending metafora* – Australianess,
- › *Brend ton* – Dunhill,
- › *Strukturalni brend* – Silk Cut.

Brendovi su razvrstani od najjednostavnijeg do najkompleksnijeg. Brend menadžment bira na koji način brend komunicira sa ciljnom grupom i u zavisnosti od toga svrstava isti u neku od 9 prethodno navedenih osnovnih kategorija.

5. **Kategorizacija brenda prema vrednosti** leži u činjenici da dugoročna ulaganja u brend rezultiraju povećanjem ukupne vrednosti preduzeća. Najočigledniji primer prethodno navedenom je kompanija Coca Cola čija vrednost brenda iznosi 93% u odnosu na ostala ukupna obrtna sredstva.

188 Dan Herman Phd, Short-term brands revolutionize branding, www.brandchannel.com, November, 2002.

189 Chernatony, L., McDonald, M., Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2003.

6. **Kategorizacija brenda prema sukobu interesa**, tj. načinu na koji im se sukobljavaju interesi:

- › Konkurenti, mogu biti direktni (BMW i Mercedes) i indirektni (Evian i Heineken),
- › Saveznici, mogu biti prirodni (Yahoo shopping i Fedex) i strateški koji međusobnim povezivanjem smanjuju troškove istraživanja, razmenjuju tehnološki know-how (Fujitsu-Siemens),
- › Nekonkurenti, namenjeni različitim ciljnim grupama i zadovoljavaju različite potrebe kao na primer gume Michelin i farmerke Levis.

7. **Kategorizacija brenda prema lojalnosti (emocijama) potrošača u odnosu na tržišni udeo:**¹⁹⁰

- › Brend u niši (the bank of New York, KIA, Uline) – mali tržišni udeo i racionalne asocijacije,
- › Masovni brand (Wal-Mart, Toyota) – veliki tržišni udeo i racionalne asocijacije,
- › Kulturni brand (Krispy Kreme) – mali tržišni udeo i emocionalne asocijacije,
- › Brend ikona (Nike, Budweiser, Coca-Cola) – veliki tržišni udeo i emocionalne asocijacije.

Prethodnoo navedenu kategorizaciju stvorila je konsultantska firma **Harvest Communications LLC iz Njujorka** po čijem mišljenju brendovi predstavljaju instrumente kulture u savremenom svetu.

Krajnji cilj brenda je da postane „ikona“ tj. da umesto racionalnog postane emocionalan i da umesto asocijacije sa koristima nudi konzumentima asocijacije na iskustvo i osećanja. **„Tajna marketinga leži u sposobnosti razumevanja onoga što pokreće potrošače i prevođenja istog u konkurentski superiorne proizvode i usluge“**.¹⁹¹

14.3 Kako uspešno brendirati?

Brendovi shvaćeni kao uspešni proizvodi koji su svojim referencama i suštinom zaslužili da ih tako tretiramo podložni su promenama u svakom smislu, od konfekcijskih do suštinskih i radikalnih. Prvi i najočigledniji aspekt promena koji se najlakše zapaža predstavlja vizuelni identitet, odnosno forma kojom su suštinske promene izvršene u cilju izlaženja u susret preferencijama targetiranog tržišta.

Od svih elemenata vizuelnog identiteta logu kompanije se oduvek pristupalo sa adekvatnom pažnjom. Logo ili zaštitni znak najbolje pokazuje sliku vremena kada je profilisan i oslikava način odgovora kompanije na prihvaćene zahteve tržišta a u

190 Lessons from cultural icons, How to create an iconic brand, Harvest Communication, New York, www.brandchannel.com

191 Profesor Kamel jedidi

slučaju najuspešnijih pravac i trend formiranja svesti i preferencija potrošača. Sam proces kojim kompanije diferenciraju svoju ponudu od konkurencije predstavlja **branding**.¹⁹² Na tržištu na kome se može kupiti veliki broj sličnih proizvoda najvažnije je biti drugačiji.

Kreatori brendova moraju stvoriti identitet koji će se razlikovati od konkurencije i koji će privući pažnju potrošača i opravdati njihovo poverenje. U postupku brandinga učestvuje čitav tim stručnjaka od kojih najvažniju ulogu imaju marketing menadžeri, psiholozi i dizajneri.

Marketing menadžeri istražuju kakav proizvod ili uslugu potrošači očekuju, koliki je mogući udeo na tržištu i kolika bi bila optimalna cena.

Psiholozi putem anketa ili putem razgovora sa fokus grupama zaključuju šta potrošači misle o konkurenciji, zbog čega preferiraju određeni brend i koji dizajn oblika i boja smatraju pravim. Na kraju, grafički dizajneri stvaraju vizuelne elemente brenda. Ova vizuelna idejna rešenja predstavljaju se potrošačima od kojih se traži da izaberu koje im se rešenje najviše sviđa i da što detaljnije opišu razloge za svoju odluku.

Na osnovu svega prethodno navedenog, **branding** može biti definisan kao proces izbora i spajanja vidljivih i nevidljivih atributa kojim se diferencira proizvod, usluga ili korporacija na atraktivan, razumljiv i sažet način.¹⁹³ Uzimajući u obzir prethodno navedenu definiciju, **branding** možemo definisati i kao kreiranje i menjanje vidljivih – osnovnih brend elemenata (imena, loga i dizajna) i nevidljivih – antropomorfni brend elemenata (ličnosti, glasa i poruke) kojima se kompanije, proizvodi i usluge u svesti potrošača diferenciraju od konkurentskih.

Od svih osnovnih – vidljivih elemenata po mnogim stručnjacima ime predstavlja najvažniji element brenda. Logo predstavlja određeni znak ili simbol kojim se brend označava dok pod dizajnom najčešće podrazumevamo izbor boja, vinjeta i crteža.

Nevidljivi – antropomorfni elementi brenda dobili su naziv po svojoj osobini da brendovima daju ljudske karakteristike. Stvaranje ličnosti brenda neraskidivo je sa brend identitetom i imidžom.

- Brend identitet je sve ono što kompanije žele da stvore na tržištu u svesti potrošača.
- Nasuprot tome brend imidž predstavlja sliku koju potrošači imaju o brendu. To znači da brend imidž predstavlja sadašnje shvatanje potrošača o brendu a brend identitet strategijski brend cilj koji kompanija treba da realizuje.
- Brend glas predstavlja način na koji se kompanija obraća potrošaču – agresivno, ležerno, provokativno i sl., kao i zvuke, tonove, muziku, ljudske glasove koji se kreiraju u procesu komunikacija najčešće u reklamama.
- Brend poruka (slogan ili memo) predstavlja sve ono što brend na različite načine saopštava potrošačima o sebi pokušavajući da stvori određeni odnos sa njima.

192 Jobber, D., Principles and Practice of marketing, The McGraw-Hill Companies, London, 2004.

193 www.brandchanell.com

Jednom stvoreni brend ne ostaje zauvek isti. Brendovi prolaze kroz različite faze svog imidža i traganja za identitetom kao i onoga što želi da kaže ljudima. Takođe su moguće promene loga i dizajna što predstavlja proces repozicioniranja brenda sa ciljem da se ostvari željena pozicija na tržištu.

Ponekad kompanije odluče da je potrebno *izmeniti sve elemente uključujući i ime*. Ovakav strateški potez zove se **rebranding**.

Upravljanje brendom predstavlja proces sačinjen od 4 osnovne faze:

1. Analiza postojećeg stanja,
2. Planiranje,
3. Realizacija, i
4. Kontrola.

Prethodno navedene aktivnosti imaju za cilj dostizanje i očuvanje željene pozicije u očima potrošača. P&G je prvi počeo da primenjuje ovaj postupak 30-tih godina prošlog veka. Moderni aspekti i pristupi upravljanju brendom zanemaruju polaznu osnovu koja predstavlja određivanje marketing miksa za određeni proizvod. Razlog za prethodno navedeno je što proizvod postoji na tržištu dok je brend nešto što postoji u svesti potrošača. Usled prethodno navedenog, moderan koncept upravljanja brendom fokusiran je na istraživanje stavova i ponašanja potrošača, na planiranje i komunikacije, realizaciju komunikacije i evaluaciju postignutih rezultata.

Upravljanje brendom omogućava:

1. Postizanje jedinstvene konkurentске pozicije na tržištu,
2. Bolje pozicioniranje u svesti potrošača,
3. Kreiranje imidža organizacije, proizvoda i usluga
4. Razvijanje ponude koja ima posebnu vrednost za kupca.

Cilj upravljanja brendom je da kupci postanu svesni njegovog postojanja, da ih zainteresuje i podstakne na kupovinu i ostvari njihovu dugoročnu lojalnost.

14.3.1. Naziv brenda

Ime brenda može se sastojati od reči, slova ili brojeva.¹⁹⁴ U SAD postoji preko 4,5 miliona registrovanih imena te je u savremenim uslovima poslovanja pravi problem odrediti adekvatno i moguće ime za proizvod. Čak i u slučaju da se kompanija ili preduzetnik opredele za korišćenje svog imena ili prezimena u nazivu brenda isto je moguće realizovati samo u slučaju da se takav naziv već nije registrovao npr. Smith consulting, Collin windows, J.B. and sons, M.S. company itd.

Međutim i pored evidentnog značaja i neophodne pažnje koja se mora pokloniti izboru adekvatnog imena i u skorijoj prošlosti svedoci smo pogrešnih izbora koji su imali negativne efekte na prodaju.

Naime, General Motors koji je pokušao da plasira automobil pod nazivom Chevy Nova postigao je veliki neuspeh na tržištu Južne Amerike gde „no va“ znači „ne ide“. Na Tajvanu Pepsijev slogan „saživite se sa Pepsi generacijom“ u prevodu znači „Pepsi će vaše pretke dići iz mrtvih“. ¹⁹⁵ Čak i Coca Cola nije bila pošteđena ovakvih grešaka jer je na osnovu pokušaja da proдре na kinesko tržište pokušala da prilagodi svoj naziv kineskom jeziku pa je na tim osnovama izabrano ime „Ke-kou-ke-la“ što u prevodu znači „zagrizi voštanog punoglavca“. Sledeći pokušaj bio je uspešniji „Ko-kou-ko-le“ u nepotpunom prevodu asocira na „sreća u ustima“.

Usled prethodno navedenog neke firme su se odlučile da se na različitim tržištima pojave sa različitim imenima svojih proizvoda. Tako je na primer kompanija Procter&Gamble za svoj novi šampon odabrala ime „Rejoy“ za Japansko tržište i ime „Vidal Sassoon“ za tržište Velike Britanije. Problem različitih naziva istih proizvoda koji se menjaju u zavisnosti od tržišta predstavljaju uvećani troškovi reklame, pakovanja i etiketiranja. U cilju redukcije navedenih troškova, kompanije se u poslednje vreme uglavnom opredeljuju za nazive svojih proizvoda koji su globalno prihvatljivi i za potrebe kreiranja istih angažuju vrhunske stručnjake u kreiranju i registraciji. ¹⁹⁶

Imena brendova imaju svoju arhitekturu koja predstavlja način na koji kompanija strukturira i imenuje brendove u svom portfoliju. Postoje tri osnovne vrste brend arhitekture: ¹⁹⁷

1. *Monolitna* – koristi ime kompanije za svaki proizvod ili uslugu (Gorenje frižideri, Gorenje šporeti, Gorenje kućni aparati...),
2. *Kombinovana* – koristi ime proizvoda i/ili usluge u kombinaciji sa imenom kompanije (Ford Ka, Ford Focus, Ford Mondeo...)
3. *Nezavisna* – svaki proizvod iz proizvodnog portfolija kompanije u potpunosti je nezavistan od naziva kompanije (Proizvođač Procter&Gamble u svom proizvodnom portfoliju ima Had&shoulders, Max Factor i Ace...)

Po mišljenju brend agencije UnCommon Sence consulting koja pruža usluge podrške u osmišljavanju novog brend imena, ime brenda može pripadati jednoj od 6 navedenih kategorija:

1. *Lično porodično ime* (Heinz, McDonald's, Ford),
2. *Ime mesta* (Evian, Monterey pasta, Bavarian motor works – BMW),
3. *Akronimi* – skraćenice punog imena kompanije, proizvoda ili usluge (IBM, FedEx, XP),
4. *Opisna imena* koja opisuju poreklo, osobine, vrednosti itd. (Organic Valley, Made in nature, Die Hard),
5. *Preuzete (usvojene reči)* – obične reči upotrebljene na neobičan način (Apple, Amazon, Yahoo),
6. *Skrojena imena ili potpuno izmišljena imena* ili sastavljena iz nejasnog korena druge reči (Nivea, Google, Sony).

195 www.buildingbrands.com

196 Kotler P, Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primena I kontrola, MATE, Zagreb, 1997.

197 www.brandchannel.com

Brend konsalting agencija Signature Strategies pruža usluge smišljanja novog brend imena. Po njihovom uverenju ime brenda predstavlja glavnu sponu između potrošača i brenda i treba da bude lako za pamćenje, jedinstveno, lako za izgovor, sposobno da opstane u dugom vremenskom periodu i slobodno za legalno registrowanje.¹⁹⁸ Usvajajući u osnovi prethodno navedenu kategorizaciju imena ova kompanija za konsalting u oblasti brendova proširuje prethodno navedenu listu od 6 osnovnih tipova imana sa sledećim kategorijama:

1. *Alfanumerička imena* – sastavljena od brojeva i reči (7-up, 3-in-1 itd.)
2. *Šaljiva tj. čudna imena* – jedinstvena su i neobična i lako privlače pažnju (žvake – Double booble ili kompjuterska igrice Counter strike) ali ih nije preporučljivo koristiti za proizvode od velikog značaja za život i bezbednost kupaca jer mogu asocirati na neozbiljnost i nedovoljan stepen zaštite.,
3. *Rečenica / fraza* kao ime – koriste se deskriptivnim metodom koji približava radnje koje su vezane za korišćenje proizvoda (Šampon Wash and go)
4. *Strana imena* – usvajanjem imena stranog porekla kompanija može sugerisati istorijsko nasleđe ili klasu brenda i kompanije. Prilikom ovakvog izbora treba stvoriti vezu između strane kulture i stavova potrošača.
5. *Sugestivna/simbolička imena* – koriste se da bi iskoristile uticaj jedne reči i dale pozitivnu konotaciju sa kompanijom ili proizvodom (orao, lav). Sugestivna imena često mogu biti nejasna tako da se njihovo pravo značenje gubi na tržištu (Janus, Aegis, itd.) jer su poznata imena već korišćena ili u upotrebi što upućuje na to da se izbor imena mora vršiti iz kategorije ne korišćenih a samim tim i manje poznate grupe naziva nepoznate simbolike čime se gube efekti.
6. *Proizvoljna imena* – čiji je najveći značaj to što su jedinstvena i što na taj način ostvaruju uticaj na potrošače (Radish, Blue Toth). U izboru ovakvih imena treba biti oprezan jer u sebi mogu sadržati elemente čija konotacija može biti negativno shvaćena od strane kupaca.

Pri izboru imena najpre se susrećemo da dilemom oko izbora slova čija kombinacija treba da bude u potpunosti drugačija od ostalih, da bude lako pamtljiva, da se sa lakoćom prepozna i da se lako izgovara. Ova reč mora biti prva u glavama potrošača kada pomisle na potrebu koju žele da zadovolje.

14.3.2. Logo

Logo predstavlja važan element vizuelnog identiteta koji po svojoj prirodi treba da bude autentičan da privlači pažnju i ostavlja jak utisak. Logo treba da bude jednostavan i prepoznatljiv u svakoj veličini.

Logo predstavlja tipografski znak (koji se sastoji od imena ispisanog određenim oblikom slova i / ili simbola, crteža, grba, amblema, vinjete i sl.) koji stvara određene asocijacije, verovanja i očekivanja potrošača. Prvi logo koji je postao poznat širom sveta

nastao je oko 1.800 - te godine i pripadao je Markusu Samjuelu, odnosno njegovoj prodavnici školjki (Shell shop) u Londonu. Ova svetski poznata kompanija u ono vreme (1897. Godine) promenila je svoj naziv u Shell transport and trading company i preuzela je logo koji je pripadao prodavnici. Danas ova kompanija nosi našiv The Royal Dutch / Shell Group of Companies.¹⁹⁹

Za razliku od imena brenda koje predstavlja element koji se pozicionira u ljudskoj svesti, logo je element koji se vizuelno primećuje. Vizuelni efekat ima za cilj da identifikuje i diferencira suštinu brenda – ono što brend predstavlja.

Postoje **tri osnovna tipa loga**:²⁰⁰

1. Tekstualni – koji podrazumeva određeni oblik slova kojim se ispisuje ime kompanije, proizvoda, usluge, mesta ili ideje (Microsoft),
2. Grafički – koji može biti predstavljen u vidu simbola, crteža, amblema, grba, vinjete itd. (Nike),
3. Kombinovani – koji se sastoji iz tekstualnog i odgovarajućeg grafičkog rešenja (Mercedes Benz i trokraka zvazda).

Dizajnom loga se danas bave brojne specijalizovane kompanije koje angažuju veliki broj dizajnera. Grafički studiji obično nude dva tipa usluge dizajna loga – statički i web. Statički dizajn koristi se za vizit karte, koverta, papire, dokumente, memorandume, fascikle i sl., dok web paket dizajna loga podrazumeva trodimenzionalni logo koji se koristi na internet stranici kao i za flash animacije. Neizostavan element prilikom profilisanja loga predstavlja analiza kompanije, proizvoda ili usluge za čije potrebe se isti kreira. Pored navedenog od velikog je interesa analiza vizuelnog identiteta konkurenata.

Najznačajniji **elementi u dizajniranju** loga o kojima se najviše vodi računa su:

1. *Oblik slova* koji će se koristiti (font),
2. *Izbor oblika* loga,
3. *Izbor boja*, i različiti formati.

Izbor slova –fonta značajan je sa dva aspekta i to pre svega u smislu najčešćeg korišćenja i to SEFIR i KERNING.²⁰¹ *Sefir* predstavlja zaobljavanje i ukrašavanje krajeva slova kojima izgled teksta postaje prirodniji i pogodniji za čitanje, dok *kerning* predstavlja fiksiranje udaljenosti između slova.

Izbor oblik loga usmeren je na korišćenje standardnih geometrijskih oblika i njihovih varijacija (krug, kvadrat, trougao, šestougao, trapez itd.). U širokoj upotrebi su i nestandardni geometrijski oblici u smislu korišćenja elipsoidnih formi.

199 www.startuplogos.com

200 www.logo-design99.com

201 www.capitallogodesign.com

Izbor boja i različitih formata utiče na stvaranje asocijacija kod ljudi.

- Narandžasta – tropska atmosfera, raskoš, strast, egzotika,
- Žuta – intelekt, vera, dobrota, prijateljstvo,
- Plava – vernost, poverenje,
- Ljubičasta – odanost, jedinstvenost, pravda, istina,
- Siva – neutralnost, stabilnost, mudrost,
- Bela – svetlo, vazduh, prijateljstvo, mir
- Zelena – neutralnost, rast, novac, poniznost, mudrost,
- Crna – potištenost, tajnost, praznina, očaj
- Crvena – strast, opasnost, glad, uzbuđenje.

Formati kojima se finalni logo isporučuje klijentima mogu biti:

1. *Vektor format* – koji predstavlja osnovni format i izrađuje se najčešće u programima Corel Draw, Adobe Illustrator i Macromedia Freehand i ima precizne linije i krive. Skraćenice za fajl u ovom formatu su EPS – Encapsulated PostScriptum i AI – Native Adobe Illustrator source file format.
2. *Raster format* – koji se koristi na web stranicama i za elektronsku reprodukciju, ali nije pogodan za štampanje. On se takođe naziva BIPMAP ili PIXEL format jer se sastoji iz rešetke pixela. Kada se ovaj format posmatra sa udaljenosti dobija se prava boja. Skraćenice za ovaj fajl su: GIF – Graphic Interchange Format, JPEG – Joint Photographic Experts Group, TIF – Tagged Image File Format.
3. *Meta format* – predstavlja kombinaciju vektorskog i raster formata koji u sebi sadrži obe vrste informacija. Primer skraćenice za ovaj format je PDF – Portable Document Format.

14.3.3. Dizajn

Dizajn predstavlja osnovu vizuelnog korporativnog identiteta koji ima izraženu psihološku komponentu.²⁰² Cilj dizajna je da potrošača poveže sa brendom bez obzira da li je brend subjekt kompanija, zaposleni, proizvod ili usluga. Osnovni cilj dizajna je da bude dopadljiv i da kod potrošača probudi osećaj zadovoljstva. Pojedini elementi dizajna mogu se različito kombinovati uz uslov da se obezbedi harmonija boja, izgleda, stila i funkcionalnosti. Dobar dizajn stvara konkurentsku prednost brenda na tržištu što je od velikog značaja za pozicioniranje brenda i njegovu prepoznatljivost i diferenciranost u odnosu na konkurentske brendove na tržištu.

202 Marketing menadžment – teorija i praksa, vinka Filipović, Milica Kostić, FON – Menadžment, Beograd, 2003. Godine.

Kada govorimo o **odnosu dizajna i kompanije** najčešće razmatramo sledeće elemente:

1. Enterijer prostorija – koji treba da pruži vizuelni efekat i funkcionalnost koja zavisi od namene poslovnog prostora (kancelarije, prodavnica, proizvodna hala, restoran, galerija itd.)
2. Dizajn različitih dokumenata, materijala i predmeta – podrazumeva dizajniranje vizit karti, računa, fascikli, memoranduma, faktura, propagandnog materijala i ostalih elemenata koji mogu biti dizajnirani na određeni način u zavisnosti od poslovne aktivnosti kompanije.
3. Elektronski dizajn – podrazumeva dizajn internet stranice, powerpoint prezentacije i različitih materijala u word ili pdf formatu.

Kada govorimo o **dizajnu zaposlenih** imamo pre svega u vidu način na koji su isti odeveni. Postoji nekoliko osnovnih načina odevanja zaposlenih:

1. Formalno odevanje, koje je karakteristično za banke, konsultante itd., koje uliva poverenje i osećaj stabilnosti,
2. Uniformno odevanje, koje koriste ugostitelji, serviseri i prodavci, čije uniforme kupci mogu da primete i da im se obrate za pomoć ili uslugu.
3. Zaštitno odevanje, koje je neophodno radi zaštite zaposlenih na njihovim poslovima.
4. Neformalno odevanje koje postoji ukoliko se kompanija odluči da ne uvodi pravila u pogledu odevanja što se obično praktikuje kod zaposlenih koji nemaju direktan kontakt sa poslovnim partnerima.

Dizajn proizvoda pre svega treba da doprinese određivanju i povezivanju spoljnih svojstava proizvoda, a radi izgrađivanja ličnog stila proizvoda (sklad boja, modna linija, izgled), sa namerom da privuče što veći broj potencijalnih kupaca, naročito kupaca konkurentskih proizvoda. U savremenim uslovima poslovanja dizajn dobija integralnu ulogu koja se ne ograničava isključivo na dizajn proizvoda već se reflektuje i na stil, dizajn pakovanja, dizajn opremanja, dizajn grafike, poruke i izlaganja proizvoda. Dizajn proizvoda utiče na životni vek proizvoda, njegovu efikasnost i dopadljivost. Dizajn proizvoda ima svoj životni ciklus koji započinje idejom o proizvodu a nastavlja se razvojem, konstruisanjem, proizvodnjom, komunikacijom sa tržištem i plasmanom proizvoda. Evolucija proizvoda odnosno njegovo kontinuirano prilagođavanje potrebama tržišta prate i promene dizajna pri čemu ovaj proces nazivamo redizajn.

Prilikom adekvatnog profilisanja dizajna, tim stručnjaka mora voditi računa o karakteristikama tehnološkog procesa proizvodnje proizvoda, distribucije proizvoda i obezbediti pogodnost i pouzdanost prilikom korišćenja.

Dizajn usluga donekle se razlikuje u odnosu na dizajn proizvoda pre svega usled neopipljivog karaktera usluge.²⁰³ Kupci će se prilikom odluke o konzumaciji proizvoda ili usluge voditi prvenstveno traženjem znakova ili dokaza kvaliteta i sigurnosti.

Najbolji primer može se dati analizom brenda banke koja ukoliko želi da postigne sugestivan efekat brze i sigurne usluge mora voditi računa prvenstveno o:

1. Mestu – centralna pozicija spolja i iznutra konstruisana čistim linijama čiji izgled i stil poslovanja moraju biti brižljivo osmišljeni,
2. Ljudima – koji su formalno obučeni spoljašnjeg izgleda koji sugerise efikasnost,
3. Komunikacionom materijalu – koji će biti vidno dostupan i sugerisati na jednostavnost realizacije potreba,
4. Simbolima – detaljima koji potkrepljuju očekivanja korisnika usluga.

14.3.4. Ličnost brenda

Sa personifikacijom brendova počelo se u periodu kada su kompanije uključile brojne javne ličnosti u promociju svojih brendova. Korišćenje poznatih ljudi poslužilo je za pozicioniranje brendova i za privlačenje potrošača koji se sa njima identifikuju. Ekonomska teorija poznaje **pet osnovnih dimanzija i atributa koji čine okvir ličnosti brenda**.²⁰⁴

1. Iskrenost – prizeman, porodično orijentisan, staromodan i koristan brend (Hallmark čestitke, Kodak, pa čak i Koka Kola). Ovakva veza je slična sa odnosima u porodici čiji se članovi poštuju i vole.
2. Uzbuđenje – smeo, mlad, savremen, imaginativan brend (Pepsi Kola).
3. Kompetentnost – vešt, uticajan, kompetentan, pouzdan (Hewlett-packard, Wall Street Journal). Ovaj aspekt najbliži je osećanju poštovanja prema nekoj osobi na osnovu njenih ostvarenja (profesor, ministar, direktor),
4. Sofisticiranost – pretenciozan, bogat, šarmantan brend (BMW, Mercedes ili Lexus). Ova veza je slična sa onom koja postoji sa moćnim direktorom ili bogatim rođakom.
5. Snaga – atletski, čvrst, prirodan (Nike, Marlboro).

Ličnost brenda predstavlja ključni aspekt brend identiteta. Kreiranje ličnosti brenda sa kojom će se ciljna grupa identifikovati od suštinskog je značaja za odnos potrošača sa brendom. Ličnost brenda obezbeđuje jedinstvenu poziciju u mislima potrošača.

14.3.5. Glas brenda

Glas brenda predstavlja način na koji se brend obraća potrošaču. Nakon profilisanja brend identiteta pristupa se odabiru načina komunikacije brenda sa potrošačem. Način na koji brend komunicira sa potrošačima određuje imidž brenda.

Izbor glasa brenda podrazumeva i izbor odgovarajućeg kreativnog stila kojim će brend komunicirati sa potrošačima. **Osnovni stilovi** koji se koriste u komunikaciji mogu biti predloženi na sledeći način:²⁰⁵

204 David Aker, Building Strong brands, www.haas.barkeley.edu

205 Ibid.

1. Situacija iz života, koja prikazuje jednu ili više osoba koje koriste proizvod u normalnom okruženju (porodica za stolom koja izražava zadovoljstvo korišćenjem proizvoda),
2. Stil življenja, naglašava način kako se brend uklapa u životni stil potrošača (dobrostojeći gospodin srednjih godina drži čašu sa škotskim viskijem u jednoj ruci dok drugom rukom upravlja jahtom),
3. Fantazija, koja se stvara oko proizvoda najbolje se vidi na primeru parfema Chanel No.5 čija kampanja glasi „Podeli fantaziju“.
4. Ugođaj ili imidž, koji se izazivaju oko brenda kao što je lepota, ljubav ili spokojstvo (Philip Morris, Marlboro)
5. Muzika, koja se često koristi u pozadini u širokoj je upotrebi (Coca Cola)
6. Simboli ličnosti, stvara lik koji personifikuje određeni brend (Marlboro Man)
7. Tehnička stručnost, koja pokazuje stručnost kompanije, iskustvo i ponos u izradi proizvoda (General Motors)
8. Naučni dokaz, predstavlja se putem svojevrsne ankete i naučnih dokaza koji potvrđuju da je brend preferiran ili da ostvaruje bolje rezultate od drugih brendova (Prašak za veš, pasta za zube)
9. Potvrđeni dokaz, posebno ističe pouzdan, privlačan i stručan izvor koji potvrđuje određeni brend (omekšivač za veš izbeljivač)

Izbor glasa brenda je od strategijskog značaja za *pozicioniranje brenda u mislima potrošača*. On predstavlja instrument kojim se u svim kontaktima sa brendom komunicira sa potrošačima.

14.3.6. Poruka brenda

Poruka brenda neraskidivo je povezana sa glasom brenda. Sa stvaranjem poruke počinje se nakon definisanja željene reakcije potrošača. Poruka treba da privuče pažnju, probudi interes potrošača, da stvori želju za kupovinom koja će rezultirati akcijom tj. kupovinom.

U novije vreme masovno oglašavanje ne može da postigne željeni cilj već se poruka mora profilisati na najprijemčiviji način ciljnom tržišnom segmentu. U pitanju je svojevrsna potraga za apelom koji može da se bazira na racionalnim, emocionalnim i moralnim aspektima. Efektivnost same poruke zavisi direktno od njene strukture.

Hovlandovo istraživanje na univerzitetu Jejl u mnogome je pomoglo u otklanjanju dilema u smislu povezanosti poruke sa donošenjem odluke, jednostranih nasuprot dvostranih argumenata i rasporeda prezentacije i istaklo značaj redosleda u prezentiranju argumenata. Važno je odlučiti da li najjači argument treba da bude na početku poruke i da na taj način izazove pažnju ili da se isti koristi u sredini odnosno na kraju kako bi se urezao u pamćenje.

Format poruke takođe mora biti prilagođen svrsi i konceptu. U štampanom oglasu mora se voditi računa o naslovu, tekstu i ilustraciji kao i boji, dok se u poruci koja se prenosi putem radija pažljivo moraju birati reči, kvalitet glasova i tip vokacije.

Ukoliko se poruka prenosi putem televizije moraju se isplanirati svi prethodno navedeni elementi i uz njih prilagoditi govor tela, gestikulacija, izraz lica, odeća i stav. Ukoliko se poruka prenosi proizvodom odnosno njegovim pakovanjem mora se obratiti dužna pažnja boji, obliku, veličini i tekstu.

Na kraju, ali ne i po značaju, u cilju adekvatnog plasiranja poruke mora se opredeliti izvor jer isti može bitno uticati na potrebnu pažnju i željeni odziv. Oglašivači često za prethodno navedeno koriste poznate osobe.

14.4. Uticaj brenda na ostale elemente marketing miksa

Klasičan marketing miks prilagođen proizvodima sa materijalnom komponentom sastoji se od četiri elementa, i to:

1. Proizvod,
2. Cena,
3. Distribucija i
4. Promocija

Prethodno navedeni elementi predstavljaju »instrumente« sa kojima se preduzeće pojavljuje na tržištu. Svaki od elemenata marketing miksa mora imati svoju definisanu strategiju tj. definisan način ostvarivanja postavljenih ciljeva. Međutim, strategije često mogu biti kontradiktorne. Kao ilustraciju prethodno navedene tvrdnje navedimo moguće strategije namenjene realizaciji postavljenog cilja – povećanje tržišnog učešća:

- a) Strategija vođstva u troškovima i
- b) Strategija diferencijacije.

Prva pomenuta strategija podrazumeva cenovno konkurisanje i usmerava ka redukciji svih troškova kako bi prodajna cena bila što niža. Međutim, ukoliko u svom prodajnom portfoliju preduzeće ima brendirane proizvode, prethodno navedena alternativa (vođstvo u troškovima u cilju povećanja tržišnog učešća) predstavlja loš izbor. Naime, brend je po definiciji proizvod koji je skuplji u odnosu na slične proizvode koji nisu brendirani pa bi snižavanjem cene došlo do degradacije brenda u svesti potrošača. U vezi sa svim prethodno navedenim, nameće se zaključak da se strategije za pojedine elemente marketing miksa ne mogu donositi parcijalno već se elementi marketing miksa moraju sagledavati u svetlu svih međusobnih veza i uticaja koji imaju jedan na drugi. Slično je i sa odnosom proizvoda i distribucije. Ukoliko imamo skup proizvod u prodajnom portfoliju koji je namenjen potrošnji u dužem vremenskom periodu (npr. automobil), distribucija ne može biti intenzivna već selektivna i/ili ekskluzivna. Kod odnosa proizvoda i promocije, situacija je slična. Izbor sredstava promotivnog miksa takođe zavise od ostalih elemenata marketing miksa i to: prirode i karaktera proizvoda, količine novčanih sredstava koja su preduzeću na raspolaganju, aktivnosti konkurencije i potrebe kupaca za informacijama.

Brend je specifičan po tome što je njegova snaga obrnuto srazmerna njegovom opsegu. Što više »širimo« brend to više rizikujemo da će se u paleti proizvoda naći i oni za koje će potrošači vezati negativna iskustva. Na taj način može doći do podrivanja pozicije brenda u svesti potrošača. Logična posledica prethodno navedenog je da brend postaje jači sa sužavanjem fokusa. S tim u vezi, trebalo bi obezbediti prilikom izbora imena brenda da isto asocira na jednu reč u svesti kupca. Pored izbora adekvatnog imena, suština brenda mora imati verodostojnost tj. doslednost u prezentaciji autentičnosti. Kako bi se poslala što bolja poruka, uobičajena praksa je da se logo dizajnira tako da ga gledaju oba oka a boje biraju na način da se razlikuju od konkurencije. I ako ne postoji granica u globalnom brendiranju a sama izgradnja brenda traje decenijama, brendove treba menjati retko i u izvanrednim situacijama. Ovde se možda najbolje vidi složenost upravljanja brendovima u okviru marketing miksa. U cilju inovativnosti i bolje konkurentske pozicije, preduzeće konstantno mora da inovira svoju ponudu. Međutim kako za sam brend nije dobro da trpi konstantne promene, jedini mogući ishod je da se promenama ne utiče na izmenu suštine brenda već da se unapređuju samo oni aspekti koji kupci najviše vrednuju i to tako da promene budu u duhu suštine proizvoda kako ne bi došlo do prevelikog odstupanja.

14.5. Uticaj brenda na konkurentnost

Osnovna razlika između pojedinačnog proizvoda koji poseduje ime/ ili znak ali nije prepoznatljiv pa samim tim i ne spada u brendove i brendiranog proizvoda leži u skupu svih psiholoških relacija između kupca i proizvoda/usluge i emotivnoj vezi koja je uspostavljena sa potrošačem.

Proizvod može postati brend, ali to može učiniti i preduzeće ukoliko obezbedi konstantan kvalitet koji se identifikuje imenom. Zbog toga se zaštita inovativnog proizvoda/usluge - inovacije robnim/uslužnim žigom (pravni aspekt) tj. brendom (marketiški aspekt) posmatra kao osnovni faktor konkurentnosti - ostvarivanja koristi od inovacije zaštitom od imitacije konkurenata.

Ideja će biti uspešna samo u slučaju uspešne faze komercijalizacije inovacije tj. plasmana na tržištu. Zbog toga jedan od ključnih ciljeva inovacija i razvoja novih proizvoda/usluga/procesa predstavlja **povećanje konkurentnosti i profitabilnosti** (organizacije, grane, nacionalne ekonomije), te uspešan menadžment inovacija pretpostavlja identifikaciju elemenata koji imaju uticaj na uspešno pozicioniranje inovacije na tržištu. Drugačije rečeno, preduzeća uvek treba da teže da se diferenciraju u odnosu na konkurenciju (što je osnova za pozicioniranje u svesti potrošača) po onim aspektima (npr. kvalitet, funkcionalnost itd.) koji se najviše vrednuju od strane potrošača. U cilju realizacije prethodno navedenog, *inovacije* imaju presudni značaj.

Brend se posmatra kao izuzetno značajan faktor konkurentnosti inovacije, s obzirom na ključni uticaj koji ovaj oblik intelektualne svojine može imati na percepciju kupaca i uspeh inovativnog proizvoda/usluge na tržištu. Brend predstavlja izvor sticanja konkurentske prednosti koja se može postići na dva načina:

1. Kada su u pitanju proizvodi koji su slični sa konkurentskim ili kada se radi o generičkim proizvodima (voda) brend predstavlja osnovni *izvor diferencijacije*. Brendovi iz pomenute grupe proizvoda prevashodno treba da ostvare vođstvo u troškovima putem ekonomije obima.²⁰⁶
2. Kada se radi o brendovima koji poseduju određene specifične, dodatne vrednosti i kvalitet za potrošača (auto gume Michelin npr.), brend postaje *prestiz* u odnosu na konkurente. Prethodno navedeno izaziva više troškove koji su neminovna posledica ostvarivanja očekivanja potrošača ali sve prethodno navedeno generiše veći profit. U poređenju brenda sa dodatim vrednostima i brendova svrstanih u grupu prosečnih konkurenata, prvopomenuti imaju veću cenu, više troškove ali i veći profit.

Po autoru **Filipu Kotleru**, vrednost brenda osigurava istom brojne konkurent-ske prednosti.²⁰⁷

1. Kompanija može imati prednost u smanjenju marketinških troškova zbog sve-nosti i lojalnosti potrošača brendu,
2. Kompanija ima veću mogućnost izbora u pregovaranju sa distributerima i trgov-cima na malo,
3. Kompanija može povećati cenu za razliku od konkurencije jer brend postiže veći kvalitet u odnosu na konkurente,
4. Kompanija lako može izvršiti ekspanziju brenda, jer ime brenda nudi visoku verodostojnost,
5. Brend nudi kompaniji odbranu protiv žestoke cenovne konkurencije.

Inovacije i inovacioni procesi pripadaju osnovnim faktorima razvoja i konkurent-nosti preduzeća, čiji se značaj, specijalno, povećava danas, u vremenu tzv. ekonomije bazirane na znanju. OECD definiše ekonomiju baziranu na znanju kao direktno “za-visnu od proizvodnje, distribucije i korišćenja znanja i informacija”²⁰⁸. Ovaj pristup je evoluirao od 60-tih godina do kraja 20. veka, kada se uticaj znanja pokazuje kao centralni elemenat nove ekonomije, sa dominacijom informaciono-komunikacionih tehnologija, kao ključne strateške dimenzije kompetitivne prednosti kroz nove oblike komunikacija i poslovanja - kao što je e-poslovanje i korišćenje Internet-a.

Koncept inovacija i inovativnosti je, u velikoj meri, evoluirao u prethodnoj dece-niji, zajedno sa izuzetnim razvojem menadžmenta inovacija. **Evropska komisija**, u okviru standardnog dokumenta poznatog kao Green Paper on Innovation iz 1995., definiše inovaciju kao »unapređenje i povećanje opsega proizvoda i usluga i poveza-nih tržišta; uspostavljanje novih metoda proizvodnje, nabavke i distribucije; uvođenje promena u menadžmentu, organizaciji i uslovima rada zaposlenih«. ²⁰⁹

206 Chertanony, L, McDonald, M., Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Mar-kets, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2003.

207 Kotler P., Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primena i kontrola, MATE, Zagreb, 1997.

208 European Commission, Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy, 2004.

209 European Commission, Innovation Tomorrow, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002.

Jedna od najjednostavnijih i najpoznatih **definicija inovacije** jeste proces pretvaranja ideje u praktičnu primenu - realizaciju. Drugim rečima, inovacija je i proces - inovacioni proces (projekat), ali i izlaz - autput inovacionog procesa, što se može predstaviti kao relacija: inovacija = teorijski koncept + tehnička invencija + komercijalna eksploatacija.²¹⁰

Može se govoriti o različitim oblicima inovacija, u zavisnosti od klasifikacije. Najznačajniji kriterijumi klasifikacije inovacija, od kojih zavisi i jedan od izrazitih atributa svake **inovacije - stepen novine**, su priroda inovacije i tip novine. Prema kriterijumu priroda inovacije, postoje dve široke klase inovacija:

1. radikalne (suštinske) inovacije;
2. inkrementalne (evolutivne) inovacije.

Inkrementalne inovacije predstavljaju mala poboljšanja, koja se mogu ilustrovati kao „rešavanje problema gde je sam cilj jasan i poznat, ali, rešenje predstavlja dolazak do njega”. Nasuprot tome, rezultat radikalnih inovacija su potpuno novi proizvodi/ usluge/procesi, te se one mogu predstaviti kao procesi u kojima je poznat pravac istraživanja, ali, krajni cilj je nepoznat. Inkrementalne inovacije su najčešći oblik inovativnosti u mnogim preduzećima, i u proseku se u njih ulaže oko 80% svih investicija u inovacije firme.

Sintagma intelektualni kapital često se koristi kao sinonim za intelektualnu svojinu, intelektualnu imovinu i imovinu znanja. Sa aspekta inovacija i konkurentnosti, može se reći da je intelektualni kapital organizacije izuzetno značajan faktor inovativnosti, te osnov konkurentne prednosti i profitabilnosti. Intelektualni kapital predstavlja bogatstvo znanja tj. prednosti u znanju koje poseduje jedna organizacija. Poznato je da, u firmama visoke tehnologije, intelektualni kapital može biti ekonomski značajniji od fizičke imovine, s obzirom na to da tehnologija, dominantno, obuhvata prećutno znanje koje nije opredmećeno kao fizička imovina.

Organizacija može zaštititi gubitak intelektualnog kapitala na osnovu konstantnih inovacija, najčešće kroz:

- Kontinuitet inovacija - na osnovu značajnog inovacionog potencijala u pojedinim fazama S-krive inovacija, organizacije mogu pokušavati da osvajaju potrebno znanje putem stalnog usavršavanja;
- Kanibalizaciju proizvoda - organizacija može unapred prevazići konkurenciju inovacionom strategijom kreiranja niza generacija superiornih proizvoda koji kanibalizuju sopstvene proizvode;
- Proizvodnu platforma i porodicu proizvoda - konkurentnost proizvodne platforme omogućuje organizaciji da bude racionalna - imitator bi trebalo da snosi velike troškove i teškoće imitacije, i često nekonkurentnost u ceni i mogućnostima;
- Radikalne inovacije - kroz značajne investicije u istraživanje i razvoj, organizacija može da izađe sa radikalnom inovacijom baziranom na novoj tehnologiji da ostvari dominaciju svoga proizvoda.

Evidentno je da postoji potreba za zaštitom intelektualnog kapitala i intelektualne svojine, kako bi organizacija kontrolisala svoje znanje, te zadržala svoje prednosti. Generalno, **organizacija može izgubiti svoju intelektualnu svojinu u odnosu na konkurente na različite načine:**

1. **Imitacija** - ozbiljna pretnja bilo kojoj konkurentnoj prednosti, bilo da je bazirana na intelektualnom kapitalu ili nekoj drugoj vrednosti. Ukoliko imitatori ostvare uspeh, to znači smanjenje aproprijabilnosti inovacije za inovatora;
2. **Zastarelost** - konkurenti sami mogu da uđu u inovacioni proces i kreiraju superiorni proizvod uslugu, koji se uspešno pozicionira u odnosu na postojeći proizvod/uslugu date organizacije;
3. **Prekršaj ili krađa** - konkurenti mogu prekršajem ili krađom doći do znanja tj. intelektualnog kapitala organizacije.

Ključno pravo intelektualne svojine sa aspekta komercijalizacije i konkurentnosti inovacija pripada domenu znakova razlikovanja - to je zaštita žigom, odnosno, brendom. »Žig je pravo kojim se štite znaci koji su u privrednom prometu namenjeni za razlikovanje robe, odnosno, usluga iste ili slične vrste«. Dužina trajanja žiga je 10 godina, što se može neograničeno produžavati, odnosi se na teritoriju, a vlasniku pripadaju moralna i imovinska prava (obeležavanje robe/usluge, kao i monopolsko pravo zabrane drugima da koriste isti ili sličan znak).

Pri tome, **funkcije žiga -brenda** u savremenom poslovanju mogu se definisati kao:

1. **Primarna funkcija** - individualizacija robe/usluge koju označava. Žigom označena roba/usluga razlikuje se od druge robe/usluge iste vrste, što je u interesu kako proizvođača, tako i potrošača;
2. Iz funkcije individualizovane robe sledi i **garantna funkcija žiga**. Proizvod koji je označen žigom smatra se proizvodom određenog kvaliteta koji ne mora biti bude izuzetan ili natprosečan, ali koji mora biti konstantan.

Osnovna podela žigova odnosi se na predmet zaštite, te se razlikuju:

1. **Robni žigovi** (trade marks - TM), koji se stavljaju na robu i njeno pakovanje, sa ciljem da robu obeleže i izdvoje od druge robe iste vrste;
2. **Uslužni žigovi** (service marks - SM), koji su namenjeni razlikovanju usluga u privrednom prometu. Njima svoje usluge obeležavaju preduzeća koja obavljaju delatnost u oblasti turizma, osiguranja, bankarstva i dr.

Brend, zapravo, predstavlja mnogo više od samog imena (koje bi se moglo označiti kao pravni aspekt). On može predstavljati kombinaciju saznanja o proizvodu i njegovoj korisnosti, kvalitetu i raspoloživosti. Brend je okružen asocijacijama, negativnim ili pozitivnim, vezanim za način korišćenja, postupak korišćenja ili namenu korišćenja proizvoda u određenim okolnostima. Brend predstavlja simbol i stvara sliku o grupi ljudi koja mu je poklonila poverenje. Za pojedine uspešne brendove, nekoliko slova iz imena može pokrenuti širok spektar percepcija (što pokazuju i istraživanja fokus grupa).

14.6. Uticaj brenda na vrednost biznisa

Brend može biti lokalni, regionalni i globalni, kao Coca-Cola. Na osnovu brenda, gradi se lojalnost kupca prema proizvodu (postoji podatak da su četiri do šest puta veći troškovi ulaganja u novog kupca nego u zadržavanje postojećeg), smanjuje se osetljivost kupca na povećanje cene i teže ga je uveriti u prednosti konkurentskog brenda. Konačno, podaci pokazuju da se na tržištu tri do četiri puta više kupuju brendirani u odnosu na „no name“ proizvode (bez prepoznatljive marke).

Udeo vrednosti žiga/brenda u vrednosti organizacije može biti izuzetno veliki, što pokazuju i primeri iz sveta: neke procene govore da je blizu 70% vrednosti svetskih korporacija sadržano u ovom pravu intelektualne svojine - opet je tipičan primer žig tj. brend Coca-Cola (procenjen na više od 150 milijardi dolara, u odnosu na opredmećenu vrednost od samo 6 milijardi dolara u 2006).

Pri tome, **vrednost brenda** se može kvantitativno utvrditi kroz tri ključne komponente koje su međusobno zavisne:

1. lojalnost -koliko su kupci lojalni datom brendu;
2. imidž - percepcija kupaca o brendu;
3. vrednost - da li će kupci uložiti više kako bi nabavili proizvod sa datim brendom.

U cilju realnog sagledavanja **vrednosti preduzeća** neophodno je sagledati nematerijalnu komponentu njegove aktive kao što su raspoloživi humani resursi, znanje, veštine, procesi, inovativne mogućnosti i *snaga brenda*. Iako nematerijalna imovina nema adekvatan tretman niti joj je priznat potreban značaj, ista predstavlja najznačajniji faktor i pokretač povećanja tržišne vrednosti preduzeća. Konvencionalni finansijski izveštaji metodološki predstavljeni po aktuelnom šablonu ne obezbeđuju dovoljno pravovremenih, tačnih, istinitih i relevantnih informacija investitorima koji imaju potrebu da plasiraju svoj kapital u propulzivne i lukrativne projekte jer ne daju pravu predstavu o punim potencijalima nematerijalne imovine kao osnove za stvaranje i povećanje vrednosti.

Tržišna vrednost preduzeća može se najbolje sagledati analizom njenih komponenti i to materijalne i nematerijalne aktive. Materijalnu aktivu čine njena *fizička i finansijska komponenta*, dok je nematerijalna aktiva sastavljena od *ljudskog, strukturnog i relacionog kapitala*.

Istraživanja odnosa tržišne i knjigovodstvene vrednosti najvećih američkih preduzeća sa liste US Standard & Poor's 500 pokazuju da značajan deo tržišne vrednosti kompanija nije obuhvaćen finansijskim izveštajima.²¹¹ Prethodno navedena tvrdnja upućuje na zaključak da je osnovna razlika u polaznim osnovama u pogledu sagledavanja performansi u slučaju tržišta proaktivna (gleda unapred) dok je u slučaju finansijskih izveštaja reaktivna (gleda unazad). Upravo iz prethodno navedenih razloga raste potreba za merenjem nevidljive – nematerijalne aktive i za njenim adekvatnim vrednovanjem u finansijskim izveštajima a u cilju što bolje sagledavanja doprinosa nematerijalne aktive stvaranju vrednosti.

211 Lev, B. (2001): Intangibles: management, Measurement, and Reporting, Brooking Institution Press, Washington, D.C.

Vrednost brendova u direktnoj je vezi sa programom marketinških komunikacija sa okruženjem. Na vrednost Brenda utiču sledeći faktori:

1. Svest o brendu,
2. Imidž brenda,
3. Reakcija na brend,
4. Povezanost sa brendom.

U cilju razvijanja svesti o brendu najvažniju ulogu ima program marketinških komunikacija koji uključuje:

1. Reklamiranje,
2. Unapređenje prodaje,
3. Specijalne događaje,
4. Odnos sa javnošću i publicitet,
5. Direktnu prodaju i
6. Direktan marketing.

14.7. Računovodstveni aspekti brendiranja

Fundamentalnu osnovu računovodstvenog tretmana **nematerijalne aktive** predstavlja odnos između rizika i prinosa. Jedan od najtežih računovodstvenih problema koji zahteva adekvatno rešenje kada je u pitanju vrednovanje nematerijalne aktive leži u činjenici što je uslov za sagledavanje „prošlosti“ (utvrđivanje performansi i ocena vrednosti nematerijalne aktive) poznavanje budućnosti (sagledavanja odnosno projektovanje rezultata nastalih ulaganjem u nematerijalnu aktivu). Za razliku od materijalne aktive, kod nematerijalne vrednost može biti samo potencijalna jer se za detaljno sagledavanje ista mora valorizovati a ne kapitalizovati. Samim tim otvara se dilema da li ulaganja u nematerijalnu imovinu treba iskazati u finansijskim izveštajima kao troškove obuhvaćene bilansom uspeha ili investicije u bilansu stanja. Poštujući princip opreznosti prilikom sastavljanja finansijskih izveštaja, prethodno navedeno obično se radi predostrožnosti knjiži na trošak pre nego na investiciju. Sledeći aspekt problema odnosi se na amortizaciju, jer se vrednost nematerijalne aktive, posebno u slučaju znanja i informacija vremenom uvećava a ne smanjuje tj. amortizuje.

Međunarodni računovodstveni standard 38 pruža mogućnost evidentiranja i obelodanjivanja nematerijalne aktive ukoliko se ista može identifikovati, kontrolisati, povezati sa budućim korisnicima i ukoliko se troškovi zasebno stečene nematerijalne aktive mogu pouzdano odmeriti.²¹² Prilikom sprovođenja merenja nematerijalne aktive po prethodno navedenim smernicama treba imati u vidu da se nematerijalna aktiva može generisati internim i eksternim putem. U slučaju internog sticanja nematerijalne

212 Mouritsen, J., Bukh, P.N. and Marr, B. (2004): reporting on intellectual capital: why, what and how?, Measuring Business Excellence, Vol.8, No.1, str 46-54

imovine postoji veći problem pouzdanog identifikovanja troškova njenog pribavljanja i dovođenja u vezu sa budućim koristima. Uslov mogućnosti identifikacije kod definisanja nematerijalne aktive u računovodstvenim standardima omogućava njeno jasno razlikovanje od goodwill-a. **Nematerijalna imovina** ispunjava uslov identifikacije po dva osnova:

1. U slučaju kada je odvojiva odnosno kada se može odvojiti od entiteta ili prodati, preneti li licencirati, iznajmiti ili razmeniti,
2. Kada nastaje po osnovu ugovornih ili zakonskih prava.

Goodwill predstavlja buduće ekonomske koristi koje potiču od imovine koja se ne može pojedinačno identifikovati i odvojeno priznati. Za razliku od interno stečenog Goodwill-a, vrednost Goodwill-a stečenog u poslovnoj transakciji može se pouzdano utvrditi. Rečju, Goodwill se ne može pojedinačno identifikovati jer je njegova vrednost neodvojiva od samog preduzeća i kao takav ne može biti predmet samostalne kupovine ili prodaje.

Goodwill se aktivira prilikom valorizacije vrednosti preduzeća na tržištu. Ovaj pokazatelj sintetizuje vrednost koja nastaj prilikom kupovine ili u poslovnim transakcijama i evidentira se u bilansu. U bilansu stanja preduzeća kupca goodwill predstavlja posebnu knjigovodstvenu stavku i prema Međunarodnim računovodstvenim standardima finansijskog izveštavanja 3 (paragraf 55) ne amortizuje se. Umesto amortizacije, sticalac ga testira radi potencijalnog umanjenja jednom godišnje ili češće ukoliko događaji ili promene okolnosti ukazuju na to da je moglo doći do umanjenja vrednosti. Nematerijalna imovina sa ograničenim korisnim vekom trajanja se amortizuje, a nematerijalna aktiva koja ima neograničeni vek trajanja ne podleže amortizaciji. Goodwill je više deo vrednovanja u finansijskom izveštavanju prisutnom u industrijskoj eri kada su se prevashodno materijalni resursi koristili za ostvarivanje konkurentске prednosti, a nematerijalna imovina kao najznačajniji izvor konkurentске prednosti pripada informatičkoj eri. Sve prethodno navedeno ima za cilj da ukaže na ne mogućnost poistovećivanja nematerijalne imovine tj. intelektualnog kapitala sa Goodwillom.

Problem tretiranja **nematerijalne aktive** proističe pre svega i iz različitog načina definisanja i kategorisanja ovog pojma. Najsigurniji način posmatranja i vrednovanja nematerijalne aktive ukupno i po pojedinim kategorijama predstavlja njen doprinos realizacije strategije uvećanja buduće vrednosti. U daljoj fazi sledi analiza značaja nematerijalne aktive za uvećanje vrednosti. Dobar ali ne i jedini pokazatelj potencijala nematerijalnih ulaganja predstavlja odstupanje tržišne od knjigovodstvene vrednosti preduzeća. Poseban značaj u analizi nematerijalnih ulaganja tj. aktive predstavlja ljudski potencijal čiju najvažniju komponentu čini znanje. Budući da strategija predstavlja najznačajniju plansku odluku preko koje se korišćenjem nematerijalne aktive ostvaruju merljivi rezultati od posebnog značaja za analizu predmetnog pojma predstavlja analiza odnosa strategije i nematerijalne aktive.

Za razliku od materijalne aktive – resursa (zgrade, postrojenja, oprema, sirovine, finansijska imovina), nematerijalni resursi (znanje, veštine, prisni odnosi sa kupcima, snaga u marketing kanalima, informacioni sistemi, procedure, patent i svi oblici

intelektualne svojine) nisu jasno vidljivi i mogućnost njihovog merenja nije lako sprovodljiva. Polazeći od ovog kriterijuma resurse najčešće možemo diferencirati i označiti kao opipljive (eng. Tangible resources) i neopipljive (eng. Intangible resources). Važnost nematerijalnih resursa u kojima dominantnu ulogu imaju brendovi sadržani u poslovnom portfoliju koji crpe svoju snagu iz nematerijalne suštine leži u činjenici da se korišćenjem nematerijalne aktive stvara mnogo veća vrednost nego korišćenjem materijalnih resursa.

U cilju spoznaje kompleksnosti pojma i njegove široke prisutnosti ovom prilikom navodimo najvažnije sinonime koji se koriste kada je nematerijalna aktiva predmet razmatranja, pri čemu **Kaufman** navodi sledeće²¹³:

1. Nematerijalna imovina – intangible assets – engl.
2. Intelektualni kapital – intellectual capital – engl.
3. Nematerijalni resursi – intangible resources – engl.
4. Nematerijalni kapital – intangible capital – engl.
5. Nematerijalne vrednosti – intangible value – engl.
6. Intelektualna svojina – intellectual property – engl.

Od strane drugih autora nematerijalna imovina se po **Stewart**-u²¹⁴ najbolje definiše kao intelektualni kapital sačinjen od znanja, informacija intelektualnog vlasništva i ekspertiza koje se mogu koristiti u fubkciji stvaranja vrednosti, dok drugi autor **Funk**²¹⁵, nematerijalnost vezuje za kredibilitet menadžmenta, inovativnost, brend, sposobnost privlačenja talentovanih pojedinaca, istraživačko liderstvo, društvenu odgovornost i odnos prema okruženju. Autori **Morgenson** i **Harvi** naglašavajući potencijalne koristi definišu nematerijalnu imovinu kao dozvoljeno polaganje prava na buduće koristi.²¹⁶ Po Lev-u jednom od najznačajnijih autora u ovoj oblasti, najvažniji pojavnici oblici nematerijalne aktive su: znanje i sposobnosti zaposlenih, patenti, know-how, softveri, prisni odnosi sa kupcima, snaga brenda, unikatni organizacioni dizajn, znanje i kultura.²¹⁷

Međutim, jedan broj autora nematerijalnu imovinu definišu i kvantifikuju kao razliku između tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća. Prethodno navedeno ima i određene *nedostatke*. Najočiglednije manjkavosti prethodno navedenog primetne su u slučaju preduzeća koja nisu kotirana na berzi, odnosno organizovana kao otvorena akcionarska društva već imaju drugi oblik organizovanja npr. ortačka ili društva sa ograničenom odgovornošću. Drugo, prethodno navedenim merenjem moguće je

213 Kaufmann, L and Schneider, Y. (2004): Intangibles-a synthesis of current research, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No 3, str.366-388

214 Stewart., T.A. (1998): Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations, Nicolas Brealey Publishing, London

215 Funk, K. (2003): Sustainability and Performance, MIT Sloan Management Review, Winter, str. 65-70

216 Morgenson G.I Harvey C.R. (2002): The New York Times Dictionary of Money and Investing: The Essential A-to-Z Guide to the Language of the New Market, Times Books

217 Lev, B. (2003): Remarks on the Measurement, Valuation and Reporting of Intangible Assets, Economic Policy Review, Vol. 9, No.3, September

utvrditi samo kumulativni iznos, bez mogućnosti sagledavanja pojedinačnih komponenti nematerijalne aktive i njihovog uticaja na ukupnu vrednost. Treći nedostatak predstavlja činjenica da razlika između tržišne i knjigovodstvene vrednosti kao osnova za kvantifikovanje intelektualnog kapitala tj. nematerijalne imovine može biti izazvana brojnim faktorima koji ne ulaze u domen nematerijalne aktive. Na primer, ukoliko su u bilansima preduzeća potcenjene pozicije materijalne aktive prethodno navedeno će se reflektovati na knjigovodstvenu vrednost i cenu akcija odnosno na tržišnu kapitalizaciju preduzeća a samim tim imaće uticaj i na vrednost materijalne aktive.

U skladu sa prethodno navedenim, jasno se uočava različit tretman i definisanje nematerijalne imovine od strane većeg broja autora. Problem preciznog definisanja ima direktan uticaj i na klasifikovanje iste. U jednom pokušaju da se izvrši jasna kategorizacija, pošlo se od kriterijuma da li nematerijalni resursi zavise od ljudskih resursa ili ne.²¹⁸ Nematerijalni resursi koje nije moguće odvojiti od ljudskih resursa predstavljaju upravo ljudski kapital. Preduzeća poput Amazona i Cisco Systema posebnu pažnju poklanjaju zapošljavanju, edukovanju, razvijanju i zadržavanju talentovane radne snage. Nematerijalne resurse koje je moguće odvojiti od ljudskih resursa, po ovom autoru, čini organizacioni kapital (norme i pravila ponašanja, baza podataka, organizacione rutine, poslovna kultura, itd.), tehnološki kapital (patenti, poslovna tajna, zaštitni znakovi, autorska prava, i prava industrijske svojine) i relacioni kapital koji je povezan sa tržišnom vrednošću preduzeća. (reputacija, brend, lojalnost kupaca, uspostavljanje odnosa sa kupcima u dugom roku, komercijalno ime, kanali distribucije i sl.).

Autor **Cohen** pravi distinkciju između nematerijalnosti koja može da se identifikuje i one koja nema tu sposobnost.²¹⁹ Nematerijalna aktiva koja se može identifikovati predstavlja intelektualno vlasništvo (patenti, autorska prava, zaštitni znak, poslovne tajne i pojedine vrste istraživanja i razvoja). Nematerijalna imovina koja se ne može identifikovati odnosi se pre svega na goodwill i ljudski kapital.

Sveiby čija se klasifikacija često navodi, diferencira nematerijalnu aktivu na:²²⁰

1. Kompetentnost zaposlenih,
2. Internu strukturu,
3. Eksternu strukturu.

Kompetentnost zaposlenih se odnosi na njihovu sposobnost koja dolazi do izražaja u različitim situacijama pri čemu im pomažu njihovo znanje, veština i obrazovanje. Interna struktura obuhvata patente, koncepte, modele, procese i tehnologije koje se razvijaju, sisteme informacione tehnologije, administrativne sisteme i organizacionu kulturu. Eksterna struktura uključuje povezanost sa kupcima i dobavljačima, brend i reputaciju preduzeća.

218 Hall, R., (1992): Strategic analysis of intangible resources, Strategic Management Journal, Vol.13, No. 2, February, str. 135-144

219 Cohen, J.A. (2005): Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit, John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey

220 Sveiby, K.E., (2003), Examples of Intangible Assets Monitors, dostupno na internet adresi:www.sveiby.com

Slično prethodnom, u teoriji je široko prisutna podela nematerijalne imovine tj. intelektualnog kapitala na ljudski, strukturni i relacioni.²²¹

Tipovi nematerijalne aktive (intelektualnog kapitala)		
NEMATERIJALNA AKTIVA		
Ljudski kapital	Strukturni kapital	Relacioni kapital
Znanje i veštine	Poslovna kultura	Brend
Obučenosť	Zaštitni znak	Reputacija
Talentovanost	Patenti i softveri	Odnosi sa kupcima
Kreativnost	Autorska prava	Saradnja sa partnerima
Entuzijazam	Interne baze podataka	Licence
Sposobnost učenja	Menadžment proces	Kanali prodaje

Slika 11. Tipovi nematerijalne aktive (intelektualnog kapitala)

Relacioni kapital je u stvari eksterni kapital koji uključuje različite stakeholdere (kupci, dobavljači, kreditori i investitori). Strukturni kapital obuhvata komponente interne strukture Sveiby-eve podele (poslovna kultura, zaštitni znak, interne baze podataka).²²²

Međunarodni računovodstveni standard 38 (paragraf 119) raščlanjuje nematerijalnu imovinu na posebne grupe sa stanovišta njihove prirode i karaktera upotrebe²²²:

1. Zaštitni znakovi,
2. Impresumi i izdavački naslovi,
3. Kompjuterski softveri,
4. Licence i franšize,
5. Autorska prava, patenti i druga prava na industrijsku svojinu, usluge i prava u vezi sa poslovanjem,
6. Recepture, formule, modeli, dizajni i prototipovi, i
7. Nematerijalna imovina u razvoju

Američki odbor za standarde finansijskog računovodstva (FASB – Financial Accounting Standards Board – engl.) sugerise sledećih sedam kategorija nematerijalne imovine koju povezuje sa marketingom, kupcima, umetničkim vrednostima, ugovorima i tehnologijom²²³:

1. Inovativni kapital – inovacija proizvoda, usluga i procesa, softveri i patenti,
2. Ljudski kapital – znanje, socijalne kompetencije, baza podataka,
3. Kapital kupca – lista kupaca, satisfakcija, tržišno učešće, snaga brenda, ugovori sa kupcima,

221 MERITUM (2002): Meritum Guidelines for Managing and Reporting on Intangible, Measuring Intangibles to Understand and improve Innovation management – MERITUM, Madrid

222 Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008): Intangible assets management framework for long-term financial performance, Industrial Management and Data System, Vol 108, No6, January, str 812-828

223 Moeler, K. (2009): Intangible and financial performance: causes and effects, Journal and Intellectual capital, Vol. 10, No2, str. 224-245

4. Kapital dobavljača – ekskluzivni ugovori o nabavci retkih resursa,
5. Kapital investitora – uslovi zaduživanja,
6. Kapital procesa – efikasnost povezanih procesa, efikasnost organizacione strukture, funkcionisanje mreže prodaje, visok nivo kontrole kvaliteta,
7. Kapital lokacije – postojeća infrastruktura, saobraćajna povezanost.

Kaplan i Norton nematerijalnu aktivu klasifikuju u sledeće tri kategorije:²²⁴

1. Ljudski kapital – veštine, obučenost, znanje
2. Informatički kapital – informacioni sistemi, baze podataka,
3. Organizacioni kapital – poslovna kultura, liderstvo, usklađenost, timski rad.

Suštinu Kaplanove i Nortonove klasifikacije čini tzv. „Usklađena lista“ koja je nastala kao rezultat potrebe merenja performansi tokom implementacije strategije u procesu strateškog upravljanja. Pristup korišćenjem usklađene liste afirmiše značaj ne samo finansijskih već i nefinansijskih merila poslovnog uspeha ali i potrebu da se mere posledice korišćenja nematerijalne aktive na stvaranje vrednosti.

U nastavku, fokus analize usmerićemo na sagledavanje prihoda i troškova, merenje nematerijalne aktive i njenog uticaja na stvaranje vrednosti.

14.7.1 Prihodi i troškovi

Značaj sagledavanja prihodovnog i troškovnog aspekta brendova odnosno nematerijalne imovine šire gledano proporcionalno je rastućem značaju nematerijalne aktive koje je uslovalo nastanak i razvoj različitih tehnika merenja i identifikovanja kao i iskazivanja dobijenih vrednosti. Međutim, vrednovanje nematerijalne imovine predstavlja komplikovan posao pre svega usled razlika koje postoje poredeći materijalnu i nematerijalnu imovinu. U slučaju nematerijalne aktive važi pravilo da najvažnije informacije nisu uvek najpouzdanije kao i da najpouzdanije informacije nisu uvek najvažnije.²²⁵ Iskazivanje materijalne i nematerijalne aktive treba da obuhvata:

Materijalna aktiva:

- Evidencija događaja,
- Samo prošlost,
- Troškovi,
- Monetarni efekti,
- Periodični izveštaji,
- Statutarni finansijski izveštaji.

²²⁴ Kaplan R, Norton, D. (2004): The strategy map: guide to aligning intangible assets, Strategy and Leadership, Vol 32, No5, str 10-17

²²⁵ Đuričin, D., Janošević, S., i Kalićanin, Đ. (2009): Menadžment i strategija (četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje), Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, str. 480

Procena nematerijalne aktive:

- Evidencija procesa,
- Prošlost + budućnost,
- Vrednost,
- Nemonetarni efekti,
- Tekuće izveštavanje,
- Menadžerski izveštaji.

Ono što je zajedničko različitim teorijskim pristupima koji definišu okvire za merenje nematerijalne aktive i izveštavanje je da se ulaganja u nematerijalnu aktivu ne mogu posmatrati isključivo kao trošak. Vrednovanje nematerijalne aktive uključuje analizu kupaca, eksternih struktura, ljudskih resursa i internih procesa. Efekti ulaganja u nematerijalnu aktivu teško su sagledivi a posebno je teško merljiva sinergija koja nastaje kombinovanjem materijalnih i nematerijalnih resursa pri čemu sam karakter nematerijalne aktive otežava njeno iskazivanje u finansijskim izveštajima. Za autore Kaplan i Norton, vrednost nematerijalne aktive određena je njenim doprinosom uspehu strategije preduzeća.

Informacije vezane za iskazivanje nematerijalne aktive su od značaja za:

- Utvrđivanje performansi poslovanja i pokretača vrednosti,
- Procenu mogućnosti dalje ekspanzije,
- Rešavanje dileme prodavati ili kupovati,
- Donošenje odluke o stupanju u strateške saveze,
- U vezi sa postupcima spajanja i pripajanja, i
- Za samo izveštavanje.

Najčešće korišćene metode za merenje nematerijalne aktive su²²⁶:

- Direktan metod,
- Metod tržišne kapitalizacije,
- Metod prinosa na ukupna sredstva,
- Usklađena lista,
- Varijante „scorecard“ modela.

Direktan metod počinje prevashodnim utvrđivanjem pojedinih elemenata koji čine nematerijalnu aktivu i određivanjem njihovog novčanog ekvivalenta. Agregatni iznos vrednosti ovih komponenti predstavlja vrednost nematerijalne aktive.

Metod tržišne kapitalizacije usmeren je na utvrđivanje razlike između tržišne kapitalizacije preduzeća i knjigovodstvene vrednosti kapitala i na taj način određivanja vrednosti nematerijalne aktive kao razlike prethodno pomenuta dva elementa.

226 Chareonsuk, C. And Chansa-ngavej, C. (2008): Intangible assets management framework for long-term financial performance, Industrial Management & Data Systems, Vol.108, No. 6, January, str. 812-828

Kompanija	Tržišna kapitalizacija (22.08.2007.)	Aktiva	Obaveze	Knjigovodstvena vrednost	Nematerijalna aktiva
1	2	3	4	5=(3-4)	6=(2-5)
Intel	141.00	50.29	10.60	39.69	101.31
Microsoft	263.00	63.17	32.07	31.10	231.90
General electric	397.00	738.53	621.51	117.02	279.98
Google	157.00	21.42	1.76	19.66	137.34
Wal-Mart	180.00	155.42	95.51	59.91	120.09
Pfizer	167.00	110.40	42.31	68.09	98.91
general motors	18.00	186.53	190.09	-3.56	21.56
JP Morgan Chase	153.00	1,458.04	1,338.83	119.21	33.79
Cisco	182.00	53.24	21.86	31.38	150.62
ExxonMobil	462.00	228.32	111.97	116.35	345.65
Citicorp	237.00	2,220.87	2,093.11	127.76	109.24
Merk	109.00	44.18	24.71	19.47	89.53
Comcast	51.00	110.76	68.93	41.83	9.17

Slika 12. Vrednost nematerijalne aktive primenom metoda tržišne kapitalizacije (iznos u mlrd.\$)²²⁷

Tabelarni prikaz pokazuje da je u avgustu 2007. godine vrednost nematerijalne aktive Microsoft-a bila veća za 24% od knjigovodstvene vrednosti General Motors-a.

Metod prinosa na ukupna sredstva (return on Assets – ROA) stavlja u donos prosečnu vrednost bruto dobiti sa prosečnom vrednošću materijalne aktive preduzeća. Dobijeni pokazatelj prinosa na ukupna sredstva se poredi sa istim pokazateljem koji predstavlja prosek u grani. Ovako dobijena razlika se množi sa prosečnom vrednošću materijalne aktive preduzeća da bi se izračunala prosečna godišnja dobit od nematerijalne aktive. Deljenjem ovog iznosa iznad vrednosti prosečno ostvarene dobiti u grani sa prosečnim troškovima kapitala ili kamatnom stopom dobija se procenjena vrednost nematerijalne aktive ili intelektualnog kapitala.

Materijalna aktiva	Bruto dobit	ROA (preduzeće)	ROA (grana)	ROA (razlika)	Dobit od nematerijalne aktive	Cena kapitala	Nematerijalna aktiva
1	2	3=(2-1)/100	4	5=3-4	6=1x(5/100)	7	8=6/(7/100)
100,000	20,000	20%	12%	8%	8,000	10%	80,000

Slika 13. Izračunavanje vrednosti nematerijalne aktive metodom prinosa na sredstva (iznosi u 000)

Usklađena lista (UL) koja se koristi za merenje nematerijalne aktive započinje identifikacijom rezličitih komponenti iste ili intelektualnog kapitala. Nematerijalna aktiva (ukupno i po pojedinim elementima) se posmatra i vrednuje sa aspekta strategije. Osnovni cilj predstavlja merenje doprinosa strategije uvećanju vrednosti. S obzirom da strategiju predstavlja skup hipoteza, potrebno je sagledati brojne uzročno posledične veze iz različitih perspektiva. Iz perspektive učenja i rasta vrednuje se doprinos različitih kategorija nematerijalne aktive (ljudski, organizacioni i informacioni

kapital) za realizaciju strategije i uvećanja vrednosti. Da bi se primenio ovaj pristup neophodno je dobro poznavanje nematerijalne aktive kako bi se sagledale performanse koje su kritične za implementaciju strategije. Brojnost različitih merila koji se mogu koristiti iz perspektive učenja i rasta omogućava da se model može prilagoditi samom preduzeću.

Varijante „scorecard“ modela su:

1. Praćenje nematerijalne aktive (Intangible Assets Monitor) čiji je idejni tvorac Sveiby, i
2. Model navigacije Skandija (The Skandia navigator Model) čiji je tvorac švedska osiguravajuća korporacija Skandia odnosno kreator Edvunsson.

Prilikom *praćenja nematerijalne aktive* identifikuju se tri indikatora merenja sa stanovišta promena odnosno rasta i obnove, efikasnosti i stabilnosti. Suštin modela predstavlja dovođenje u vezu navedenih indikatora sa pojedinim vrstama nematerijalne aktive kao što je npr. Kompetentnost zaposlenih, interna i eksterna struktura itd. Ukrštanjem ovih elemenata dobija se matična struktura koja se sastoji od 9 polja.

Za razliku od prethodnog, *Skandijin model* za merenje nematerijalne aktive odlikuje velika fleksibilnost i korišćenje više od 100 različitih parametara merila. Merila su grupisana sa stanovišta finansijskog, kupčevog, procesnog obnove i razvoja i ljudskog fokusa. Na primer merila sa stanovišta obnove i razvoja su index zadovoljstva zaposlenih, učešće troškova obuke u administrativnim troškovima, prosečna starost patenta i sl.²²⁸

14.7.2. Imovinski i vrednosni aspekti

Valorizacija pojma brenda dobija na značaju kao jedna od osnovnih smernica koje služe menadžmentu za potrebe sagledavanja postignutih rezultata i ostvarenih performansi pored empirijski lako utvrdivih pokazatelja kao što su povećanje obima prodaje i tržišnog učešća ili bolja tržišna pozicija u odnosu na konkurenciju. U situacijama kada menadžment želi da sagleda koliko su bolje tržišne performanse i da ih kvantifikuje bilo da se priprema eventualna kupoprodajna transakcija brenda ili da se radi o sagledavanju svrsishodnosti daljih ulaganja u razvoj postojećeg, informacija o vrednosti brenda ima prevashodni značaj.

U teoriji su se do sada iskristalisali različiti pristupi sagledavanja problematike procene vrednosti brenda koji su se materijalizovali u različitim metodologijama od kojih se svaka razlikuje po polaznoj osnovi, širini obuhvatanja pojma u razmatranju, informativnom značaju i zasnovanosti na računovodstvenim standardima. U cilju sticanja sveobuhvatnog uvida, ovom prilikom napominjemo da postoje i mišljenja da nema prave metodologije kojom se može proceniti vrednost brenda ukoliko procenu ne prati konkretna kupoprodajna transakcija. Rečju, brendu koji se nalazi u vlasništvu kompanije pripisuje se razlika između knjigovodstvene vrednosti kapitala i na tržištu postignute vrednosti kapitala privrednog subjekta postignute kupoprodajnom

228 Bontis, N. (2001): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, International Journal of Management Reviews, Vol. 3, No. 1, march, str. 41-60

transakcijom. Ovakav pristup ima svoje utemeljenje u metodologiji koju propisuju međunarodni računovodstveni standardi i tretira brend kao intelektualnu svojinu koja ima svoju vrednost verifikovanu na prethodno pomenut način na tržištu i svoje mesto u bilansu privrednog subjekta na poziciji goodwill. Ovakav pristup poistovećuje brend sa patentima i licencama i uglavnom nije prihvatljiv tržišno orjentisanim kompanijama koje su više zainteresovane za obezbeđivanje relevantne osnove za donošenje daljih odluka vezanih za raspolaganje brendom shvaćenog kao najvažnijom stavkom imovine. Upravo iz prethodno pomenutih razloga teoretičari su veoma pažljivo pristupili problematici procene vrednosti brenda i njegovim računovodstvenim aspektima i kao polaznu osnovu prihvatili dva aspekta sagledavanja vrednosti brenda i to²²⁹:

1. Finansijski – u smislu finansijskih pokazatelja vrednosti marke (prihod, ulaganja, predviđeni iznos novčanih sredstava koji bi interesenti za kupovinu brenda bili spremni da plate, ulaganja u kreiranje brenda i njegovog identiteta, kapital i troškovi investiranog kapitala, i
2. Tržišni – u smislu baziranja na stavove i ponašanje klijenata i posrednika koji se sagledavaju kroz poznatost, asocijacijom, osećanjima i ostvareni obim prodaje brendiranog proizvoda koji govori pre svega o lojalnosti robnoj marki.

Prethodno navedni aspekti nisu striktno razgraničeni već se nalaze u odnosu „uzrok“ – „posledica“ jer što je brend poznatiji i bolje prihvaćen od strane potrošača to je i njihova spremnost da plate više da bi došli u posed tog brenda veća.

U industrijskoj eri osnovu procesa stvaranja vrednosti predstavljalo je upravljanje materijalnom aktivom, dok u informatičkoj eri najveći značaj dobija upravljanje nematerijalnom aktivom. Nematerijalna aktiva koju čine ljudski, strukturni, interni kapital i relacioni kapital predstavlja najproplzivniju komponentu aktive. S tim u vezi, može se izvesti zaključak da vrednost preduzeća prevashodno opredeljuje nematerijalna aktiva dok materijalna ima sporednu ulogu. Samim tim, investicije u nematerijalnu aktivu predstavljaju osnovni indikator vitalnosti preduzeća i ključni faktor njegove konkurentnosti. Odnos tržišne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti predstavlja merilo zastupljenosti nematerijalne aktive. Prema sprovedenim istraživanjima, između jedne polovine i dve trećine tržišne vrednosti savremenih preduzeća čini vrednost nematerijalne aktive.²³⁰ Visok racio tržišne i knjigovodstvene vrednosti preduzeća upućuje na velika očekivanja od aktivnosti koje će biti ostvarene u budućnosti i sadašnje vrednosti novčanih tokova koji će se ostvariti po tom osnovu. Odstupanje tržišne od knjigovodstvene vrednosti upućuje na zaključak da je preduzeće sposobno da generiše mnogo veću vrednost od one koja je posledica kapitalizacije materijalne imovine. U preduzećima u kojima je veći relativni značaj fizičkih resursa, manji je racio „tržišna/knjigovodstvena vrednost“ i obrnuto. Kod preduzeća koje karakterišu veća učešća nematerijalne aktive na svakih 10\$ tržišne vrednosti odlazi 1\$ materijalne aktive, dok kod onih najuspešnijih ovaj racio se kreće i odnosu 20:1. Npr. kod kompanije SAP u 1999. godini tržišna vrednost je bila 21,6 puta veća od knjigovodstvene vrednosti.²³¹

229 Kapferer, J-N., Strategic Brand Management, Kogan Page, 2001

230 Lev, B., (2003): Remarks on the Measurement, Valuation and Reporting of Intangible Assets, Economic Polic< Reciew, Vol. 3, September str. 17-22.

231 Daum, J. H. (2003): Intangible Assets and value Creation, John Wiely & Sons Ltd., The Atrium.

Još jedno istraživanje relacija tržišne i knjigovodstvene vrednosti koje je obuhvatilo 3.500 američkih kompanija pokazuje da u 1978. nije postojalo značajnije odstupanje pomenuta dva parametra jer je utvrđeno da je 95% tržišne vrednosti činila knjigovodstvena. Dvadeset godina kasnije, knjigovodstvena vrednost je činila samo 28% tržišne vrednosti.²³² Novija istraživanja pokazuju da je danas učešće nematerijalne aktive između 75% i 85% ukupne vrednosti aktive. Npr. 1982. godine evidentirano je povećanje učešća nematerijalne aktive u tržišnoj vrednosti američkih kompanija sa liste S&P 500 koje je iznosilo 385 nematerijalne i 625 materijalne, dok je 1992. godine zabeležena obrnuta proporcija, da bi 1999. godine učešće nematerijalne iznosilo 84% u odnosu na materijalnu 16%.²³³ Sa stanovišta vlasnika kapitala prethodno navedeno materijalizovalo se u činjenici da je 1982. godine od 100\$ investiranih u kapital kompanija sa liste S&P 500 u proseku je u materijalnu aktivu bilo uloženo 62,3\$. Deset godina kasnije, 1992. godine samo 37,9\$ od uložених 100\$ bilo je potrošeno na materijalnu aktivu da bi se 1999. godine učešće materijalna aktive redukovalo na 16\$.

Stvaranje vrednosti korišćenjem nematerijalne aktive bazira se na sledećim principima:

- **Korišćenjem nematerijalna aktive vrednost se stvara indirektno**, jer ista retko direktno utiče na finansijske rezultate. Ulaganjem u nematerijalnu aktivu postižu se finansijski efekti koji direktno zavise od brojnih uzročno posledičnih veza. Npr. ulaganjem u obuku zaposlenih koji rade u trgovini na malo unapređuje se kvalitet usluga koje povećavaju satisfakciju kupaca pri čemu se razvija osećaj lojalnosti koji na duži rok povećava prihode i profit.
- **Vrednost koja se stvara je kontekstualna jer vrednost nematerijalne aktive zavisi od njene usklađenosti sa strategijom**. Npr. obuka zaposlenih po principima menadžmenta kvalitetom je celishodnije sprovoditi u preduzećima u kojima se koristi generička strategija najnižih troškova a ne u preduzećima koja se oslanjaju na liderske strategije ili strategije inovacije.
- **Vrednost koja se stvara korišćenjem nematerijalne aktive je potencijalna**, jer je stvaranje vrednosti pomoću nematerijalne imovine neizvesno. Transfer nematerijalne u opipljivu vrednost podleže transformaciji kroz interne procese. Npr. ukoliko interni procesi nisu usmereni na stvaranje vrednosti, vrednost kompetentnosti zaposlenih i cele nematerijalne aktive neće biti realizovana i biće samo potencijalna.
- **Da bi se ostvarila vrednost, nematerijalna aktiva mora biti usklađena i inkorporirana zajedno sa elementima materijalne aktive**, jer vrednost nije sadržana kao takva ni u jednoj komponenti nematerijalne aktive jer ista ne stvara vrednost samostalno. Vrednost nematerijalne aktive se povećava a samim tim i kreira jedino u slučaju adekvatnog korišćenja sa ostalim elementima nematerijalne i materijalne aktive. Najveća vrednost se stvara jedino kada je nemate-

232 Dess, G. <g., <lumpkin, G. T. and Eisner, A. B. (2006): Strategic Management (Text & Cases), Mcgraw – Hill International Edition, Boston

233 Lev, B. (2000): Knowledge and Shareholder Value, <http://pages.stern.nyu.edu>

rijalna aktiva i njena upotreba usklađena sa strategijom. Npr. implementacija nove strategije prodaje može zahtevati nova znanja o kupcima, dodatnu obuku zaposlenih u sektoru prodaje, nove baze podataka, nove informacione sisteme, novu organizacionu strukturu i nove podsticajne sisteme kompenzacija.²³⁴

Ljudski kapital predstavlja najznačajniji deo nematerijalne aktive jer obuhvata znanje i veštine zaposlenih, njihovu obučenost i talenat, ispoljeni entuzijazam i sposobnost učenja. Tretman ljudskog kapitala – resursa menjao se vremenom. U industrijskoj eri u preduzećima je bila prisutna striktna polarizacija i to na deo koji je činila intelektualna elita odnosno menadžeri i inženjeri koji su koristili različite analitičke procese u cilju usmeravanja i osmišljavanja proizvodnje i upravljanja i druge grupe kombinovane od strane neposredno zaposlenih u proizvodnji i pružanju usluga. Osnovni faktor produktivnosti predstavljale su fizičke sposobnosti zaposlenih a ne umne.²³⁵

U informatičkoj eri kada su mašine u potpunosti automatizovane a svaki zaposleni uključen je direktno u proizvodnju i pružanje usluga, unapređenje kvaliteta, smanjivanje troškova i skraćivanje proizvodnog ciklusa. Putem procesa inoviranja i učenja unapređuju se postojeći proizvodi i usluge i uvode novi. Bez dodavanja nove vrednosti nije moguće ostvariti konkurentsku prednost.

Najznačajniju komponentu ljudskog kapitala čini znanje koje predstavlja najvažniji resurs i pravi izvor konkurentске prednosti. Lisabonska povelja predstavlja izraz nastojanja Evropske unije da se osnaže ekonomije njenih članica upravo na bazi znanja. Brojni su primeri koji dokazuju da na dodatnu vrednost i rast društvenog proizvoda najviše utiče znanje jer se više od 50% bruto društvenog proizvoda bazira na znanju. Intelektualni i informacioni procesi stvaraju najveći deo vrednosti preduzeća koja posluju u velikim uslužnim granama kao što su izrada softvera, zdravstvena zaštita, komunikacije i obrazovanje koje stvaraju 76% američkog bruto društvenog proizvoda. Materijalni resursi poput zemlje, radne snage i kapitala značajni su samo u smislu ograničenja, dok je njihova sekundarna uloga rezultat toga da se mogu steći lako ukoliko postoji znanje. Isto tako, industrijska proizvodnja se sve više bazira na znanju posebno u segmentima razvoja proizvoda, logistike, marketinga i post-prodajnih usluga a sve manje na sirovini i energiji. Na osnovu prethodno navedenog može se izvesti zaključak da industrijske grane koje su intenzivne u korišćenju znanja predstavljaju okosnicu razvijenih tržišnih privreda. Ilustrativni prikaz prethodno navedenog dat je u taksativnom navođenju osnovnih aspekata tranzicionog perioda industrijske ere i poslovanja zasnovanog na znanju.²³⁶

234 Kaplan, R., Norton, D. (2004): The strategy map: guide to aligning intangible assets, Strategy and Leadership, Vol. 32, No.5, str. 10-17.

235 Kaplan, N. and Norton, D. (1996): The balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.

236 Leibold, M., Probst, G., and Giggert, M., (2002): Strategic Management in the Knowledge Economy, Wiley, New York

Period industrijskog poslovanja:

Usmerenost	-	Obrada velike količine materijala
Ciljevi	-	Roba i diferencirani proizvod
Domen	-	Regionalni, lokalni
Budućnost	-	Predvidiva, deterministička
Promena	-	Periodična, postojana, lako ostvariva
Uloge	-	Linearna povezanost i ishod
Plan igre	-	Petogodišnji stratezijski planovi
Lider	-	Sprovođenje stratezijskog plana do kraja
Moć	-	Centralizovano odlučivanje i odgovornost
Izazov	-	Tražnja naspram obezbeđivanja kapaciteta
Resursi	-	Materijalni i finansijski kapital
Osnovno znanje	-	Visokospecijalizovano, pojedinačne sposobnosti
Rizik	-	Kretati se brže – izvan kontrole
Pristup	-	Kvalitet, mali troškovi, cenovni standardi, opadajući prinosi
Uloga menadžera	-	Optimizacija kvaliteta i produktivnosti
Perspektiva procesa	-	Pojedinačni međuučicaji pojedinih faza, linearan tok informacija

Na znanju bazirano poslovanje:

Usmerenost	-	Stvaranje i korišćenje tehnologije i informacija
Ciljevi	-	Na znanju i na inovacijama bazirani proizvodi
Domen	-	Globalni, izvan nacionalni
Budućnost	-	Neizvesna, verovatna, moguća
Promena	-	Ubrzavajuća, značajna fluktuirajuća
Uloge	-	Nelinearna kompleksna interakcija
Plan igre	-	Trogodišnja verovatna scenarija
Lider	-	Predviđanje i navođenje smernicama
Moć	-	Distribucija odlučivanja i odgovornosti
Izazov	-	Tražnja naspram kapaciteta za promene
Resursi	-	Znanje i intelektualni kapital
Osnovno znanje	-	Interdisciplinarno bazirano na brojnim sposobnostima
Rizik	-	Kretati se sporije – izvan zadatih okvira
Pristup	-	Biti prvi, uvećanje prinosa, tržišno povezivanje

.....

Uloga menadžera	-	Kvalitet, primena ideja, korišćenje znanja i sposobnosti
Perspektiva procesa	-	Potpuna integrisanost, razgranatost, povratna veza za odgovor

Zahvaljujući učenju stiču se nova znanja, odnosno rezultat procesa učenja predstavlja znanje. Pravi se razlika između eksplicitnog (otvorenog ili opipljivog) i implicitnog (skrivenog ili neopipljivog) znanja.

Znanje može biti kategorisano i prema tipu:

1. Deklarativno (znati o),
2. Proceduralno (znati kako),
3. Kauzalno (znati zašto),
4. Uslovno (znati kada), i
5. Racionalno (znati sa).

Proces učenja koji je trajan po svom karakteru sastoji se iz tri faze:

1. Sticanje,
2. Deljenje i
3. Korišćenje znanja.

Sposobnost učenja predstavlja bitnu pretpostavku za iniciranje i sprovođenje promena jer sa sticanjem znanja iz određene oblasti otvara se put za eksperimentisanje i komuniciranje. U smislu znanja i učenja kao preduslova za iniciranje promena treba praviti razliku između učenja kroz ponavljanje koje je usmereno na određeni okvir od učenja koje je usmereno na iznalaženje kontradiktornosti čiji je rezultat ispitivanje i merenje bazičnih pretpostavki i utvrđenog konteksta (generativno učenje). Koncept organizacionog učenja izražava sposobnost preduzeća da stvara i uvećava i pribavlja nova znanja i koncepte i da ih uspešno prilagođava svom poslovnom okruženju. Organizaciono učenje predstavlja specifičnu vrstu promene i bitan aspekt osposobljenosti za prilagođavanje promenama u okruženju. Međutim, postojanje novog znanja kod zaposlenih nije dovoljan uslov da bi došlo do organizacionog učenja jer je neophodno da novo znanje dovede do promene individualnog ponašanja i preduzimanja korektivnih akcija. Organizacionim učenjem se razvijaju kompetencije koje do tada nisu postojale, putem kojih se uvećava vrednost ljudskog kapitala i ostvaruje konkurentska prednost.

Merila performansi predstavljaju indikatore putem kojih se sagledava ispunjavanje planiranih ciljeva i ostvarivanje definisane strategije. Poseban značaj imaju merila performansi koja ukazuju na mogućnost stvaranja vrednosti ulaganjem u nematerijalnu aktivu. Merjenja iz perspektive učenja i rasta u konceptu UL obezbeđuju da preduzeća imaju ljudske resurse koji poseduju prava znanja, veštine i obučenost za sprovođenje strategije. Od najčešće korišćenih merila učenja i rasta znanja najčešće se koriste sledeći:²³⁷

237 Niven, P. R. (2002): *Balanced Scorecard, Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons, Inc., New York

- Učenje zaposlenih u profesionalnom i poslovnom okruženju,
- Ulaganje u obuku po kupcu,
- Prosečno godišnje ulaganje u zaposlene,
- Zastupljenost zaposlenih sa višim obrazovanjem,
- Broj zaposlenih koji su prošli različite vrste obuka,
- Odsustvo sa posla,
- Stopa fluktuacije zaposlenih,
- Predlozi zaposlenih,
- Zadovoljstvo zaposlenih,
- Planovi za učešće u vlasništvu,
- Izgubljeno vreme zbog nezgoda na poslu,
- Dodata vrednost po zaposlenom,
- Indeks motivacije,
- Broj prijava na konkurese za zapošljavanje,
- Zastupljenost različitih obrazovnih profila,
- Indeks ovlašćenja (broj menadžera),
- Kvalitet radnog okruženja,
- Rejting interne komunikacije,
- Produktivnost zaposlenih,
- Brojnost ostvarenih lista rezultata,
- Programi unapređenja zdravlja zaposlenih,
- Broj sati obuke zaposlenih,
- Racio obuhvaćene kompetencije,
- Ostvarenje ličnih ciljeva.

Jedan od najvažnijih resursa savremenog društva su **informacije**. Ljudski kapital je u tesnoj vezi sa ovim najznačajnijim nematerijalnim elementom. Razmenom informacija i znanja stvaraju se nova znanja. Elementi ljudskog kapitala moraju biti međusobno usklađeni i u odnosu na druge elemente nematerijalne aktive. Za efikasno upravljanje ljudskim kapitalom poseban značaj ima infrastrukturna podrška informatičkog kapitala. Pojedini elementi organizacionog kapitala od kojih najveći značaj imaju kultura i liderstvo poput informatičkog kapitala direktno su povezani sa ljudskim kapitalom. Strategija može zahtevati promenu kulturnih vrednosti koje nisu samo interno fokusirane (timski rad), već i eksterno fokusirane (odnos sa kupcima). Uloga lidera u preduzeću je višestruka. Najznačajniji zadaci lidera su stvaranje vizije, podsticanje inovacija i promena, motivacija zaposlenih i timski rad.

Prethodno navedena klasifikacija nematerijalne aktive po Kaplanu i Nortonu (ljudski kapital, informatički i organizacioni kapital) kao što je već ranije istaknuto urađena je na osnovu koncepta usklađene liste – UL iz perspektive učenja i rasta. U konceptu

UL poseban značaj se prodaje nematerijalnoj aktivi jer uvećanje vrednosti u savremenim uslovima poslovanja pretpostavlja implementaciju i prethodno formulisanje novih strategija koje uvažavaju samu prirodu i značaj nematerijalne aktive. Nematerijalna aktiva dobija vrednost zahvaljujući strategiji. Odnos strategije i nematerijalne aktive je interaktivan. Zahvaljujući strategiji nematerijalna aktiva generiše vrednost, odnosno strategija omogućava efikasno korišćenje nematerijalne aktive. S druge strane, strategija se formuliše u skladu sa nematerijalnom aktivom i u funkciji je realizacije misije preduzeća. Strategije treba da se formulišu tako da se na najbolji način iskoriste resursi, što može pretpostavljati ulaganje u resurse koji su ili nedovoljno ili nisu uopšte zastupljeni u preduzeću. Strategija zato predstavlja najznačajniju plansku odluku preko koje se korišćenjem nematerijalne aktive ostvaruju opipljivi rezultati.

Primena logike koncepta UL obezbeđuje jasnije sagledavanje uloge nematerijalne aktive u procesu formulisanja strategije i bolju povezanost faza formulisanja i implementacije strategije, kao i dinamičnost, a ne statičnost ovih odnosa. Na ovaj način de facto, formulisanje i implementacija strategije postaju dve strane istog novčića. Korišćenje UL koncepta omogućava stvaranje organizacije koja je posvećena izvršenju strategije. Ovo se postiže uz uvažavanje specifičnosti i značaja nematerijalne aktive. Principi organizacije koja se fokusira na strategiji su:²³⁸

- *Prevoditi strategiju u operativne ishode.* Brzina kojom organizacija ostvaruje rezultate ukazuje na uspešnost implementirane strategije. Zahtev za uvećanje vrednosti predstavlja kontekst kojim se opisuje transformacija nematerijalne aktive u opipljive rezultate.
- *Uskladiti organizaciju sa strategijom.* Kako se organizacija sastoji od većeg broja delova, neophodno je ove delove integrisati na način koji će obezbediti sinergiju. Pojedinačne strategije ovih delova moraju biti povezane tako da se obezbedi unapređenje ukupnih performansi.
- *Obezbediti da strategija bude svakodnevni posao zaposlenih.* Zaposleni u organizaciji koja je fokusirana na strategiju moraju biti svesni njenog značaja i uloge da bi je mogli sprovoditi. Različite vrste obuke su sastavni deo ovog procesa.
- *Stvarati uslove gde je bavljenje strategijom kontinuelan posao.* Strategija se povezuje sa procesom budžetiranja. Pored operativnog budžetiranja, poseban značaj ima strategijski budžet. S obzirom da je procesu strategije imanentno stalno testiranje različitih hipoteza, strategija se razvija učenjem i adaptiranjem.
- *Obezbediti izvršno liderstvo neophodno za promene.* Lideri su ti koji uočavaju potrebu za promenom, preispituju bazične postavke o poslovanju i načinu funkcionisanja preduzeća, postojeće vrednosti i verovanja. Potreba za promenama mora biti svima očigledna i podržana na odgovarajući način.

238 Kaplam, R. and Norton, D. (2001): *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Da bi se obezbedila podrška nematerijalne aktive realizaciji strategije neophodno je različite elemente nematerijalne aktive integrisati i međusobno povezati. Specifičnom kombinacijom pojedinih elemenata nematerijalne aktive ostvaruju se sinergijski efekti. Isto tako, različiti elementi nematerijalne aktive su različito povezani sa strategijom i kroz taj odnos stvaraju sinergiju, tj. generišu dodatnu vrednost. Uspešna preduzeća ostvaruju kokurentsku prednost zahvaljujući tome što usklađuju i integrišu svoju nematerijalnu aktivu. Da bi se ostvarila ova usklađenost treba obezbediti određeni nivo svesti o strategiji kod zaposlenih i utvrditi podsticaje. Lideri kreiraju svest o najznačajnijim strategijskim opredeljenjima. Da bi zaposleni doprinosili ostvarivanju strategijskih ciljeva moraju biti motivisani kroz odgovarajući sistem kompenzacija. Preduzeća koja uspešno usklađuju nematerijalnu aktivu sa strategijom podstiču prenošenje većih ovlašćenja na zaposlene, inovativnost i preduzimanje rizika jer se na taj način individualno delovanje usmerava ka ostvarivanju visoko postavljenih ciljeva. S obzirom na to da su strategijske teme stubovi strategije jer predstavljaju kritične procese za stvaranje vrednosti, izuzetnu važnost ima usklađivanje nematerijalne aktive sa strategijskim temama.

Kaplan i Norton identifikuju tri pristupa koji se mogu koristiti za usklađivanje nematerijalne aktive i strategije:²³⁹

- Strategijske grupe srodnih poslova preko kojih se usklađuje ljudski kapital sa strategijskim temama.
- Strategijski portfolio informacionih tehnologija preko kojih se usklađuje informatički kapital sa strategijskim temama.
- Agenda organizacione promene koja integriše i usklađuje organizacioni kapital u cilju kontinuiranog učenja i poboljšanja strategijskih tema.

Brojni su dokazi koji pokazuju da je vrednost preduzeća dominantno opredeljena nematerijalnom aktivom. U informatičkoj eri okosnicu procesa stvaranja vrednosti čini upravljanje nematerijalnom aktivom koja predstavlja najpropulzivniju poziciju aktive. Različiti pojavi oblici nematerijalne aktive kao što su znanje, obučenosť, talentovanost i entuzijazam zaposlenih, patenti, know-how, softveri, baze podataka, prišni odnosi sa kupcima, snaga brenda, unikatni organizacioni dizajn i poslovna kultura mogu se kategorisati na ljudski, strukturni i relacioni kapital. S obzirom da nematerijalna aktiva opredeljuje potencijal rasta preduzeća i generiše najveći deo uvećane vrednosti, investicije u nematerijalnu aktivu predstavljaju osnovni indikator vitaliteta preduzeća i ključni indikator njegove konkurentnosti. Odnos tržišne i knjigovodstvene vrednosti predstavlja dobro merilo zastupljenosti nematerijalne aktive. Visok ratio između tržišne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti preduzeća upućuje na velika očekivanja od efekata u budućnosti koje treba da generiše potencijal nematerijalne aktive i sadašnje vrednosti novčanih tokova po tom osnovu. Novija istraživanja ukazuju da je učešće nevidljive aktive danas između 75% i 85% ukupne vrednosti aktive.

239 Kaplan, R. and Norton, D. (2004): The strategy map: guide to aligning intangible assets, Strategy and Leadership, Vol. 32, No.5 str. 10-17.

XV - Upravljanje ključnim kupcima

Prvi nagoveštaj potrebe **upravljanja ključnim kupcima** javio se 60-tih godina prošlog veka kao posledica *intenziviranja konkurencije* i neophodnosti iznalaženja adekvatnih odgovora kompanija koje su svoj poslovni koncept bazirale pre svega na robu tipa Fast Moving Customer Goods (FMCG). Navedeni proizvodi predstavljaju robu široke potrošnje, obično su niske pojedinačne vrednosti, kupuju se od strane širokih populacija i to obično za gotovinu. Proizvodi tipa FMCG obično se koriste neposredno po kupovini dok je lojalnost brendu niska usled velikih mogućnosti izbora i usaglašenih nivoa kvaliteta proizvoda. Zato i ne čudi činjenica da se potreba za razvijanjem novih koncepata poslovanja upravo javila u ovoj sferi. Težnja za unapređenjem obima prodaje sa pojedinim kupcima, razvila se u novi teorijski koncept u vidu „alata marketing menadžmenta“ koji su kompanije počele intenzivno da koriste u cilju *unapređenja tržišne pozicije*²⁴⁰.

Od perioda nastanka do danas, koncept je kontinuirano dobijao na značaju usled tržišne verifikacije svrsishodnosti aktivnosti iz domena upravljanja ključnim kupcima pri čemu je fokus pomeren od transakcionih na dugoročne odnose koji se uspostavlja među članovima kanala marketinga. Promena fokusa desila se kao direktna posledica rasta značaja procesa koncentracije privrednih subjekata na tržištima na kojima se na strani kupaca javljaju kompanije (koncept B2B – business to business)²⁴¹. **Pri mena marketing koncepta kada su u fokusu kompanija finalni potrošači uslovljava ih ka tome da teže da zadovolje njihove potrebe u najvećoj mogućoj meri. Isto to potrebno je i kada se na strani tražnje nađu organizacioni kupci. Koncept ključnih kupaca upravo je orijentisan ka tome da sprovede u delo marketinšku orijentaciju kada kompanije žele da razviju posebne veze sa svojim profesionalnim kupcima.**

Važnost aspekta marketinga B2B u celokupnim marketinškim aktivnostima potvrđena je činjenicom da ukupna vrednost transakcija na **poslovnim tržištima** (razmena između preduzeća gde se i na strani kupca i na strani prodavca javljaju privredni subjekti) premašuje sumu vrednosti kupovina na tržištu finalne potrošnje (gde se na strani kupca javljaju fizička lica kao pojedinci). Opravdanost implementacije menadžmenta ključnih kupaca i razvijanja dugoročnih odnosa na poslovnom tržištu leži i u činjenici da su razlike u karakteru, motivima i ponašanju poslovnih kupaca dovoljno velike da opravdaju poseban pristup i samim tim njihov tretman. Kao prilog prethodnom ovom prilikom pažnju treba usmeriti pre svega na sledeće činjenice:

240 Arnet D. B., Macy B.A. and Wilcox J. B., The role of core Selling Teams in Supplier-Buyer Relationships, Journal of Personal Selling&Sales Management, Vol. 25, Issue 1, 2005, str. 7.

241 Boles J. S., Barksdale Jr. H. C., and Johnson J. T., Business Relationships: an examination of the effect of Buyer – salesperson relationships on customer retention and willingness to refer and recommended, Journal of Business and Industrial Marketing Vol. 12, Issue ¾, may-June-August 1997, str. 248-258.

1. Poslovna tržišta i pojedinačne transakcije karakterišu se većom vrednosti u poređenju sa transakcijama zaključenim sa finalnim kupcima,
2. Prisutan je manji broj poslovnih tj. organizacionih kupaca u poređenju sa fizičkim kupcima,
3. Prisutna je veća geografska koncentracija,
4. Odnos kupaca i prodavaca je relativno blizak,
5. Kanali marketinga su direktni,
6. Kupce i prodavce u konstelaciji B2B karakteriše profesionalnost,
7. Kupovne transakcije imaju niz specifičnosti i realizuju se na osnovu više ili manje formalizovanih procedura,
8. Aktivnosti koje prethode zaključenju posla su složene po prirodi (pregovarački proces), i sl.

Na osnovu svega prethodno navedenog može se izvesti zaključak da implementacija strategije ključnih kupaca predstavlja **odgovor dobavljača** na veoma dinamične i unapred prepoznatljive promene u okruženju.

15.1. Definisane pojma menadžmenta ključnih kupaca i neophodnost njegove primene

Menadžment ključnih kupaca kompanije koje posluju u sferi dobavljača primenjuju sa ciljem kreiranja portfolia lojalnih kupaca, nudeći im na kontinuiranoj osnovi paket proizvoda ili usluga skrojen prema njihovim individualnim potrebama. Suštini koncepta predstavljaju dugoročni odnosi, od obostrane koristi, *koje inicira i vodi dobavljač*. Ključni kupci na tržištima B2B identifikovani su od strane dobavljača kao subjekti od naročitog, strateškog značaja. Jedna od opšte prihvaćenih definicija data je od strane Kapona, koji menadžment ključnih kupaca definiše kao „**proces identifikovanja tekućih i budućih ključnih kupaca, kao i kreiranja odgovarajućeg profitabilnog sistema menadžmenta čiji je krajnji rezultat unapređenje lojalnosti kupca**“.²⁴²

Moderni uslovi poslovanja koje karakteriše intenziviranje procesa informacije, globalizacije i koncentracije uslovljavaju promenu nasleđene paradigme organizacije prodaje i usklađivanje vizije i misije kao pretpostavki formulisanja adekvatne poslovne strategije i razvoja hijerarhije ciljeva. Implementacija marketinškog-tržišnog koncepta, u modernim uslovima poslovanja još više dolazi do izražaja i predstavlja imperativ koji se materijalizuje u težnji za *stvaranjem vrednosti za kupce*.

Nadogradnja težnje za isporukom željenih vrednosti kupcima dalje se usmerava ka *čvršćem pozicioniranju na osvojenom tržišnom segmentu* u cilju zadržavanja postojećih kupaca. Samo na prethodno navedenim osnovama, privredni subjekti su u situaciji da sa potrebnim stepenom izvesnosti sagledaju aktuelni profit i projektuju očekivani

iznos profita. Percepirani i ostvareni profit usmerava se dalje u finansiranje unapređenja poslovanja u cilju opstanka i rasta u ambijentu stalno nastajućih promena i rastuće konkurencije. Na kraju, ali ne i po značaju, najviši cilj predstavlja stvaranje vrednosti za akcionare.

Rečju, **osnovni cilj vlasnika kompanije** koji se najuopštenije može definisati kao **težnja za stvaranjem i uvećavanjem vrednosti**, može biti postignut samo ukoliko je kompanija:

1. Tržišno orjentisana (uvažava potrebe i želje potrošača),
2. Dobro pozicionirana (pokriva dovoljno profitabilne tržišne segmente koje je sposobna da širi i zadrži),
3. Sposobna da stvori suficit u poslovanju (realno sagleda kako postojeći tako i budući potencijalni profit) i
4. Otvorena prema promenama (ulaže finansijska sredstva u unapređenje i modifikaciju u skladu sa percipiranim promenama uslova poslovanja).

U cilju realizacije prethodno navedenog, izdvajaju se **tri najvažnija međuzavisna procesa** i to²⁴³:

1. Formulisanje programa prodaje,
2. Realizovanje programa prodaje, i
3. Kontrola ostvarenih rezultata.

Kompanije koje funkcionišu u ulozi dobavljača suočavaju se sa konstantnim pritiscima na **promenu tradicionalne organizacije prodaje**. S jedne strane direktan uticaj na dobavljače vrše trendovi intenziviranja konkurencije i povećanja troškova prodaje, dok sa druge strane maloprodavci takođe utiču na dobavljače i to pre svega na osnovu povećane koncentracije kapitala na strani maloprodaje, povećanja značaja nabavki za maloprodavce, promena u pogledu politika nabavki maloprodavaca i tendencije smanjivanja broja dobavljača. Pored navedenih trendova koji vrše pritisak na dobavljača da promeni tradicionalni koncept prodaje, sve veći uticaj vrši i direktna trgovina i to pre svega ona koja se realizuje putem interneta ali i činjenica da je promena poslovnog ambijenta sve učestalija i korenitija. Ranije su se promene događale u intervalima od oko deset godina dok su **danās promene češće** te dolazi do tzv. zgušnjavanja. Na prethodno navedeno utiče pet osnovnih faktora²⁴⁴:

1. Uticaj novih tehnologija,
2. Globalizacija tržišta,
3. Promena institucionalnog uređenja država (deregulacija i regionalizacija),
4. Promene u sferi konkurencije,
5. Porast nivoa znanja kao ključnog ekonomskog resursa.

243 Lovreta S., Janićijević N., i Petković G., Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd 2001, str. 38-40.

244 Hope J. And Hope T., Competing in the third wave, Harvard Business School Press, Boston, 1997, str. 14.

Prethodno navedeni faktori čine ambijent poslovanja složenijim te i pored neopodnosti sprovednja korektivnih mera i napuštanja tradicionalnih principa čak i u slučaju da preduzeće prida adekvatan značaj nastajućim promenama postoji određena verovatnoća da će dolazeće promene uticati negativno na celokupno poslovanje.

S tim u vezi, rizik, kako ukalkulisani tako i onaj koji se adekvatno ne može ukalkulisati predstavlja posebnu sferu interesovanja tržišno orjentisanih kompanija koje imaju osnovni cilj da iskoriste – maksimiziraju šanse i minimiziraju – izbegnu opasnosti. **Upravljanje rizikom predstavlja jedan od ključnih motiva dobavljača u pogledu razvijanja bliskih odnosa sa kupcima.** Dok su tradicionalni modeli prodaje zasnovani isključivo na cost-benefit analizi, menadžment ključnih kupaca ima za cilj uspostavljanje dugoročnih, čvrstih i partnerskih odnosa sve u cilju formiranja portfolija zadovoljnih i sigurnih kupaca koji predstavlja bazu odnosno siguran izvor finansiranja neophodan kao osnova za suočavanja sa nadolazećim promenama. Prethodno navedenim, povećani rizik poslovanja postaje važan motiv približavanja dobavljača svojim kupcima pre svega onima koji funkcionišu u sferi maloprodaje.

Međutim, u težnji da se uspostave što prisniji odnosi sa maloprodavcima, dobavljači moraju imati u vidu da kategorija rizika nije homogena. Naime, rizike možemo sagledati sa aspekta eksternih i internih. U skladu sa kategorijom rizika biće određeni i konkretni mehanizmi u cilju njihovog smanjenja.²⁴⁵

Eksterni rizik

- Opšti
- Pad tražnje
- Rast/pad tražnje
- Cenovna presija
- Nove tehnologije

Mehanizmi smanjenja rizika

- Deljenje informacija o tržištu
- Deljenje kapaciteta/imovine
- Posvećenost obimu posla
- Integracija lanca snabdevanja
- Zajedničko istraživanje i razvoj

Interni rizik

- Promena na strani partnera (rast cena)
- Promena na strani partnera (povlačenje)
- Poverenje u neadekvatne kapacitete
- Poverenje u neadekvatnu strategiju
- Poverenje u neadekvatnog partnera

Mehanizmi smanjenja rizika

- Poverenje
- Međuzavisnost
- Veća fleksibilnost i integracija
- Zajedničko planiranje
- Strategijske investicije

Među navedenim i drugim **eksternim rizicima** posebno se izdvajaju tržišna nestabilnost, pad kupovne moći i sve značajnije investicije u poslovnu tehnologiju. Relativizacija tih rizika leži u *modelu partnerskog rada i razmeni informacija i resursa* što vodi efikasnijem i stabilnijem poslovanju.

245 McDonald M., Gogers B., and Woodburn D., Key Customer – How to manage them Profitably, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000, str. 92.

Na strani **internih rizika** prepoznaju se interne greške na planu tržišnog nastupa, procene sopstvenih kapaciteta i selekcije neproverenih partnera. *Bliskom komunikacijom sa kupcima* dobijaju se pravovremene informacije o problemima na njihovoj strani poput promene vlasništva, promene poslovne politike, novi akcenti u tržišnom pozicioniranju i sl. U cilju smanjenja rizika, promene na strani kupaca dobavljači treba na vreme da prepoznaju u cilju adekvatnog odgovora na iste.

Lojalnost kupaca ima pozitivne i direktne uticaje na profitabilnost poslovanja. Ovde treba pre svega uzeti u obzir da je za izgradnju poslovnih odnosa sa novim kupcima potrebno značajno vreme kako bi se obezbedili uslovi da novi kupac pređe u kategoriju profitabilnog kupca. Ovaj vremenski period podrazumeva i značajan stepen neizvesnosti i rizika. U svakom slučaju, statistika je pokazala, da su troškovi privlačenja novog kupca i do šest puta veći od troškova učinjenih u cilju zadržavanja postojećeg. Stvaranje profitabilnih kupaca počinje razvojem partnerskih odnosa, počev od kupoprodajnih relacija pa do kooperacije, partnerstva, međuzavisnosti i na kraju moguće integracije.

Integrisani odnosi dobavljača i maloprodavaca predstavljaju ideal u pogledu lojalnosti poslovnih partnera kome teže dobavljači. **Lojalnost kupaca u mnogome redukuje rizik poslovanja jer omogućava stabilnu bazu i formiranje planova za budućnost zasnovanih na čvrstim i pouzdanim osnovama.** Važnost razvijanja dugoročnih i partnerskih odnosa prepoznali su i maloprodavci koji aktivno učestvuju u implementaciji navedene strategije pre svega *spровоđenjem programa lojalnosti* u kojima aktivno participiraju i dobavljači.

Borba za što većim nivoom usluge i partnerski odnosi sa kupcima, usmerili su maloprodavce da vrše pritisak na dobavljače u cilju kontinuirane redukcije cena, održavanja minimalnih zaliha i širine asortimana, akcijskih i sezonskih rabata, odloženog plaćanja, povraćaja robe i sl. Svojom snagom, koju bazira pre svega na kapitalnoj intenzivnosti a potom i na osnovu blizine krajnjim potrošačima shodno svom mestu u kanalima marketinga, maloprodaja praktično prenosi sve ustupke koje želi da obezbedi kupcima na proizvođača odnosno dobavljača. Ova činjenica ukazuje na mogućnost implamentacije strategije uspostavljanja lojalnosti i partnerstva ne samo u odnosima dobavljača i maloprodavaca već i u relacijama maloprodavac – finalni kupac.

Pogrešno bi bilo steći utisak da implementacijom menadžmenta ključnih kupaca dobavljači više gube nego što dobijaju. Na protiv, i ako stoji činjenica da većinom ustupaka koje maloprodaja predviđa u svojim programima lojalnosti, opterećuje dobavljače i na njih prevladuje preuzete obaveze, dobavljači imaju niz direktnih i posrednih koristi:

1. Stvaranjem portfolija sigurnih kupaca (maloprodavaca) na osnovu implementacije menadžmenta ključnih kupaca dobavljači imaju veću sigurnost u poslovanju koja raste sa porastom prihvaćenosti maloprodavaca od strane finalnih potrošača.
2. Dobavljači u prisnoj i kooperantskoj saradnji sa maloprodavcima neposredno dobijaju informacije o prihvaćenosti njihovih proizvoda, kretanju tražnje, profilima kupaca (analiza bar kodova, klubovi potrošača, i sl.)

3. Što je veća kurentnost i prihvaćenost maloprodajne kompanije na tržištu, to dobavljači imaju više interesa da se uključe u formiranje standardnog asortimana i na taj način pozitivno utiču na prihvaćenost od strane kupca participirajući u prestižu koji finalni potrošači dodeljuju maloprodavcima.
4. Dobavljači imaju mogućnost upošljavanja dodatnih kapaciteta u smislu angažovanja istih za potrebe proizvodnje artikala koji nose privatne robne marke (marke proizvoda u vlasništvu maloprodavaca),
5. Obezbeđuje se siguran plasman i redukuju se potrebe a samim tim i troškovi za potrebe istraživanja tržišta, promotivne aktivnosti, davanja dodatnih rabata u cilju privlačenja novih kupaca i sl.
6. Sigurnost naplate je obezbeđena i time redukovan rizik.

Međutim, činjenica da je maloprodaja sposobna da, sve veći broj ustupaka koje čini finalnim potrošačima u cilju uspostavljanja odnosa lojalnosti, nametne dobavljačima kao obavezu, ukazuje na slabljenje pozicije dobavljača u kanalima marketinga.

Kontinuirano jačanje pozicije maloprodaje i slabljenje pozicije dobavljača doводи do promene odnosa snaga u kanalima marketinga u korist maloprodaje. Maloprodaja svoju moć zasniva na tri u privredi najoskudnija resursa, informacijama, kapitalu i mestu na prodajnom rafu. Moderna maloprodaja ne samo da je generalno dobila bitku u odnosu na dobavljače već je superiornost pokazala i u gotovo svim bitnim segmentima poslovanja. Maloprodaja danas ne zaostaje za dobavljačima ni u segmentima kojima su dobavljači tradicionalno poklanjali najviše pažnje kao što je na primer segment implementacije savremenih tehnologija pa čak i aktivnosti vezane za proizvodnju proizvoda. Naime, trenutno se nalazimo u situaciji da je čak i pozicija dobro poznatih brendova koje proizvode dobavljači ugrožena pojavom privatnih robnih marki u vlasništvu maloprodavaca. Izgrađena lojalnost i stepen poverenja prema maloprodavcima, od strane istih uspešno je transferisana i kanalisana na proizvode maloprodavaca koji nose njihovu – **trgovinsku - privatnu marku** i koji ni po čemu ne zaostaju po kvalitetu u odnosu na dobro poznate i prihvaćene proizvođačke brendove.

Maloprodaja je čak uspela da nametne interes proizvođača za produkcijom, sa njihovog aspekta „no name“ proizvoda, po strogo kontrolisanim procedurama, od odabranih komponenti traženog kvaliteta. Maloprodaja je postigla prethodno na osnovu diskrecionog prava raspolaganja trenutno najoskudnijim resursom – prostorom na prodajnoj polici. Za današnje proizvođače uspeh predstavlja postizanje prilike da se nađu u asortimanu maloprodavaca a veliku obavezu da se u istom i održe. Neadekvatni proizvodi, koji imaju neprihvatljiv period obrta, povlače se iz prodaje, što proizvođače odnosno dobavljače dodatno uslovljava da čine različite ustupke i po pitanju cene i po pitanju stalnih inovacija i unapređenja svojih proizvoda. Prethodno navedeno dovelo je do nepotpunog korišćenja instalisanih kapaciteta, nemogućnosti korišćenja benefita na osnovu ekonomije obima i rasta fiksnih troškova po jedinici proizvoda. Maloprodavci, koji su prepoznali probleme sa kojima se suočavaju dobavljači, ponudili su im alternativu u cilju potpunijeg korišćenja proizvodnih kapaciteta. Ponuda koju proizvođači nisu mogli da odbiju odnosila se upravo na proizvodnju proizvoda koji

za potrebe maloprodavaca koji će nositi njihove privatne robne marke. Dalje reperkusije su poznate i lako predvidive. Maloprodaja dobija sopstvene proizvode sa sopstvenom robnom markom koji u startu imaju dobru prihvaćenost kupaca jer isti reflektuju poverenje koje imaju u kompaniju koja se bavi maloprodajom na konkretan proizvod, proizvodi dobavljača dobijaju još jednog konkurenta, mesto na rafu i maloprodajnoj polici postaje još oskudniji resurs i situacija se za proizvođače još više komplikuje.

Prethodno navedeno ima za cilj da pokaže da koncept razvijanja menadžmenta ključnih kupaca nije zasnovan na ljubavi, poverenju i odricanju od sopstvenih interesa. Na protiv, **suštinu menadžmenta ključnih kupaca** predstavlja spoznaja neopohodnosti uspostavljanja prisnijih odnosa pre svega u cilju prisvajanja svih pozitivnih aspekata te saradnje a koji se pre svega odnose na *razmenu informacija, mogućnost predviđanja* aktivnosti druge strane, *participacije u boljoj tržišnoj pozicioniranosti, stvaranju alijansi* u cilju veće kompetitivnosti.

U međusobnoj borbi za prevlast u kanalima marketinga maloprodaja je uspeła da preovlada u odnosu na proizvodnju odnosno dobavljače i to pre svega na osnovu intenzivnosti u pogledu kapitala i informacija. Dobavljači su trenutno u situaciji da moraju da se prilagode zahtevima maloprodaje koja raspolaže sa ograničenim prodajnim prostorom. Pored prethodno navedenog, dobavljačima ne ide na ruku ni trend povećanog učešća impulsivnih kupovina i svojsvrse krize u masovnim medijima koja onemogućava adekvatnu diferencijaciju u odnosu na konkurenciju u svesti potrošača. Zato i ne treba da čudi zaokret koji su dobavljači napravili u organizaciji svojih prodajnih službi a koji ide u smeru menadžmenta ključnih kupaca i bližeg povezivanja sa partnerima. Moderni maloprodavci imaju strategijske ciljeve i planove sa jasnom slikom tržišnog diferenciranja i pozicioniranja. Moderan maloprodavac očekuje od proizvođača da razume njegove potrebe, kako dnevne tako i dugoročne. Dobavljač u maloprodavcu vidi važnog partnera sa visokim rizikom razvoja saradnje. U datim situacijama na značaju dobijaju strateški interesi obe strane što podrazumeva fino usklađivanje navedenih organizacija.

15.2. Kreiranje portfolija ključnih kupaca

Osnovni kriterijum koji treba da bude ispunjen prilikom formiranja portfolija ključnih kupaca predstavlja neophodnost usklađenosti preduzeća sa okruženjem. **Osnovni model menadžmenta ključnih kupaca** počiva na međusobnoj povezanosti odgovarajućih *gradivnih blokova*. Suštinu pomenutog modela čini adekvatan odgovor dobavljača na promene u okruženju. Glavna osobina osnovnog modela predstavlja usaglašenost strategije, organizacije, ljudskih resursa, sistema i procesa. Prethodno pomenuti ključni elementi poslovne koncepcije razvoja kupaca čine gradivne blokove.²⁴⁶

246 Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet Beograd, 2010. str. 294.

Analiza i selekcija kupaca u dobavljačkoj organizaciji predstavlja preduslov menadžmenta ključnih kupaca i formiranja portfolija istih. Pomenuti proces obavlja se u tri osnovna koraka:

1. Segmentacija tržišta – koja sagledava tokove roba do krajnjih korisnika, obim i tržišna učešća i tipove kupaca na tržištu,
2. Portfolio analiza i selekcija kupaca – čija je osnova uverenje da nisu svi kupci isti i da su pojedini kupci vredniji od drugih te da se grubo mogu razvrstati u tri osnovne grupe: veliki, srednji i mali.
3. Postavljanje tržišnih ciljeva i strategija – koji se definišu u zavisnosti od rezultata segmentacije kupaca i koji se u krajnjoj liniji svode na razvojne i investicione odluke.

Koraci u kreiranju poslovnog portfolija počinju definisanjem ključnih kupaca koji postaju predmet analize i određivanjem kriterijuma atraktivnosti a nastavljaju se određivanjem specifične težine svakog kupca pojedinačno, njihovim ocenjivanjem, određivanjem ključnih faktora uspeha, prognoziranjem i skiciranjem ciljeva i strategija.

Nakon definisanja i selekcije ključnih kupaca pristupa se aktivnostima orijentisanim na kreiranje planova za ključne kupce, čiju osnovu predstavlja *situaciona analiza*. Predmet ove analize predstavljaju tri uporišne tačke i to: kupci, konkurencija i samo preduzeće koje sprovodi analizu i koje se bavi distribucijom (prodajom).

U osnovi postoje **četiri grupe kupaca**:

1. Ključni kupci (veoma jaki i atraktivni),
2. Ključni kupci u razvoju (relativno slabi i atraktivni),
3. Oportunistički kupci (slabi i niske atraktivnosti),
4. Kupci za održavanje (snažni, niske atraktivnosti).

Budući da je postupak kreiranja portfolija ključnih kupaca od strateškog značaja za preduzeće isti predstavlja predmet **strategijskog upravljanja**. Strategijsko upravljanje implicira neophodnost definisanja vizije i misije ključnih kupaca koje određuju prirodu odnosa koje dobavljač želi da uspostavi sa svojim ključnim kupcima kao i polje međusobne saradnje. Pored vizije i misije, od prevashodnog značaja predstavlja određivanje strategije ključnih kupaca koje sadrže ciljeve učinaka i strategijski fokus. Strategijski fokus čini širi skup akcija iz kojih menadžer ključnih kupaca može birati najpogodnije za postizanje ciljanih učinaka. Pozicioniranje, za razliku od strategijskog fokusa, mnogo preciznije definiše kako firma namerava da održi ili osigura saradnju. Dalje slede akcioni programi i odluka o alokaciji potrebnih sredstava.

Pravilan izbor **organizacione strukture** za potrebe implementacije strategije ključnih kupaca zavisi od kompleksnosti dobavljačkog preduzeća i osobina ključnih kupaca. Dijapazon izbora optimalne organizacione strukture kreće se od centralizovane organizacije u kojoj menadžeri ključnih kupaca direktno odgovaraju generalnom direktoru, do potpune decentralizacije koja je prisutna u internacionalnom biznisu gde se politike definišu na globalnom nivou dok se konkretna rešenja donose lokalno.

Nezavisno od stepena decentralizacije / centralizacije i forme organizovanja poslovnih funkcija koja predstavlja adekvatan odgovor na tržišno okruženje, organizaciona struktura mora obezbediti mogućnost identifikovanja uloga i odgovornosti ključnih osoba za realizaciju menadžmenta ključnih kupaca. Usled značaja koji ima za poslovanje kompanije, sve više preduzeća lociraju menadžment ključnih kupaca bliže top menadžmentu preduzeća. Vezano za međusobnu saradnju hijerarhijskih nivoa, optimalna organizacija treba da omogući adekvatnu podršku upravljanju ključnim kupcima i to pre svega na bazi dobre saradnje menadžera ključnih kupaca sa menadžerima kanala i linija proizvoda, kao i sa IT sektorom i pravnim sektorom preduzeća.

Prethodno navedeno ukazuje na neophodnost timskog rada, pri čemu timski pristup predstavlja korak dalje u razvoju menadžmenta ključnih kupaca. Poluformalni timovi ključnih kupaca predstavljaju čestu praksu i njih čine menadžeri ključnih kupaca i zaposleni iz različitih poslovnih funkcija primarno odgovorni funkcionalnim (direktno nadređenim) menadžerima. Koordinacija poluformalnih timova često se obezbeđuje prisustvom direktora kompanija koji obezbeđuje potrebnu koheziju i pruža informacije o aktuelnim stratejskim i operativnim ciljevima preduzeća.

Koristi implementacije kreiranja portfolija ključnih kupaca mogu se sažeti u sledeće odrednice:

1. Smanjenje poslovnog rizika,
2. Finansijski stimulansi za obe strane,
3. Bolje planiranje,
4. Rast profitabilnosti i efikasnosti i sl.

Međutim, nije na odmet imati razumnu dozu opreza prilikom primene menadžmenta ključnih kupaca a pre svega u smislu racionalnog upravljanja troškovima preduzeća.

Koncepcijsko povezivanje i istovremena realizacija strategija **menadžmenta ključnih kupaca i menadžmenta kategorije proizvoda** u savremenim uslovima poslovanja sve više dobija na značaju. *Kategorija proizvoda* predstavlja posebnu grupu proizvoda / usluga kojima je moguće upravljati a koje potrošači vide kao povezane ili zamenljive u zadovoljavanju njihovih potreba.

Filozofija menadžmenta ključnih kupaca nameće pravilo da je briga maloprodavaca za potrošače ujedno i obaveza dobavljača, pa se otuda i razvoj menadžmenta ključnih kupaca nužno menja. Savremeno rezonovanje dobavljača karakteriše usredsređivanje na preokupaciju maloprodavaca koju čini finalni potrošač sa svojim potrebama.

U težnji da racionalno upravljaju svojim resursima, dobavljači selektuju maloprodavce i razvijaju različite nivoe poslovnih odnosa prilikom realizacije koncepta ključnih kupaca. Sa pojedinim maloprodavcima dobavljači razvijaju blisku i partnersku poslovnu saradnju dok sa drugima posluju na bazi standardizovane poslovne prakse.

Značajnija uloga menadžera ključnih kupaca javlja se tek u fazi kooperativnih odnosa dobavljača i maloprodavaca koju odlikuje intenzitet saradnje. Dalje zbližavanje

pomenutih entiteta obavlja se u pravcu razvoja međuzavisnih odnosa i na kraju integrativnih odnosa u kojima menadžer ključnih kupaca mora neprekidno da dokazuje da je dobavljač sposoban da konstantno obezbeđuje unapređenu vrednost za maloprodavca.

15.3. Integrisanje menadžmenta ključnih kupaca i menadžmenta kategorije proizvoda

Sam koncept menadžmenta ključnih kupaca predstavlja platformu za primenu drugih poslovnih koncepcija od kojih se po svom značaju izdvaja menadžment kategorije proizvoda. **Menadžment kategorije proizvoda** definiše se kao „određivanje miksa cena, merčendajzinga, promocija i proizvoda bazirano na ciljevima kategorija, konkurentskom okruženju i ponašanju potrošača.“²⁴⁷ **Kategorija proizvoda** predstavlja posebnu grupu proizvoda/usluga kojima je moguće upravljati, a koje potrošači vide kao povezane i/ili zamenljive u zadovoljavanju potreba.

Oba koncepta baziraju se na zajedničkom interesu dobavljača i maloprodavaca koji se odnosi na zadovoljavanje finalnog potrošača. Oko prethodno pomenutog cilja izgrađuju se odnosi partnerstva i razvijaju zajedničke strategije. Finalni potrošač i njegova satisfakcija superiornim asortimanom i uslugom prihvaćeni su i kao inspiracija i problematika menadžmenta ključnih kupaca – dobavljača sa boljim tržišnim osećajem. Filozofija menadžmenta ključnih kupaca ukazuje na to da se dele zajedničke vrednosti – briga maloprodavaca o kupcima ujedno je i briga dobavljača.

Koncept upravljanja – menadžmenta kategorije proizvoda nastao je u Americi 90-tih godina XX veka, pri čemu je prvu primenu imao u prehrambenoj industriji da bi kasnije svoj uticaj proširio u toj meri da danas predstavlja univerzalni i gotovo bazični postulat. Brojni faktori doprineli su pojavi navedenog koncepta, od kojih su najveći uticaj izvršile promene načina ponašanja potrošača (njihova veća informisanost i povećanje nivoa zahteva), intenziviranje konkurencije i sledstveno tome povećanje potreba za diferencijacijom i pojava novih informacionih tehnologija koje su pružile novu informacionu osnovu za donošenje odluka o kupovini.

Upravljanje tj. menadžment kategorije proizvoda realizuje se putem kreiranja partnerskih odnosa između kupaca (npr. maloprodajna kompanija) i dobavljača (npr. proizvodna kompanija) na taj način što se linije proizvoda tretiraju kao strategijske poslovne jedinice (eng. SBU – strategic business unit) kojima se zajednički upravlja kako bi se maksimizirao profit i postigao najveći mogući stepen zadovoljenja potrošača. S tim u vezi se i menja poslovna filozofija i ponašanje dobavljača.

247 Capon N. And Capon R., Managing Marketing in 21st Century-Developing & Implementing The Market Strategy, Wessex, New York, 2009.

Tradicionalno razmišljanje dobavlja

Fokus na maloprodavca
Unapređenje sopstvenog profita
Razmatranje isključivo sopstvenih troškova

Širenje posla
Zaštita ideja, informacija i resursa

Unapređenje sopstvene efikasnosti

Savremeno razmišljanje dobavljača

Fokus na krajnjeg kupca
Unapređenje profita za sve
Razmatranje ukupnih troškova

Timski rad
Deljenje ideja, informacija i resursa

Unapređenje zajedničke efikasnosti

Na osnovu potrebe za racionalizacijom svojih resursa dobavljači selektivno tretiraju maloprodavce i razvijaju različite nivoe poslovnih odnosa kada je menadžment ključnih kupaca u pitanju. Sa pojedinim maloprodavcima dobavljači razvijaju blisku – individualizovanu poslovnu saradnju, na osnovu poverenja i razmene poverljivih informacija. Sa drugim maloprodavcima obavljaju uobičajenu poslovnu praksu ne dajući im na posebnom značaju i ne dodeljujući im individualan tretman. Ograničenost resursa kojim raspolažu dobavljači zajedno sa evidentnim značajem malog broja kupaca, navodi dobavljače na selekcionisanje najboljih i najperspektivnijih kupaca prema tipu odnosa koje treba razvijati.

Postoji ***pet osnovnih nivoa menadžmenta ključnih kupaca***.²⁴⁸

1. Ispitivački,
2. Osnovni,
3. Kooperativni,
4. Međuzavisni, i
5. Integrisani.

Niži nivo saradnje dobavljača i kupaca podrazumeva relativno malo angažovanje resursa od dobavljača i kreiranje jedinstvenih, unificiranih poslovnih modela menadžmenta kategorije za veći broj kupaca. U slučaju niskog nivoa međusobne saradnje javlja se nekooperativni menadžment kategorije dok u slučaju da saradnja postoji i ukoliko se ista razvija nastaje polukooperativni menadžment kategorije. Samo u slučaju kada je saradnja partnera bezrezervna postoji kooperativni menadžment kategorije. Iz svega prethodno navedenog proizilazi da menadžment ključnih kupaca predstavlja jednostran pristup odnosima dobavljača i maloprodavaca iz perspektive dobavljača, dok menadžment kategorije predstavlja partnerski pristup odnosima u kanalima marketinga koji ima za cilj da maksimizira interese svih zainteresovanih strana u lancu snabdevanja – dobavljača, maloprodavaca i potrošača.

248 McDonald M., Gogers B., Woodburn D., Key Customer – How to manage Them Profitably, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.

Menadžment kupaca na ispitivačkom nivou predstavlja fazu ispitivanja mogućnosti ozbiljnije saradnje sa maloprodavcem. Ovu fazu razvoja odnosa između dobavljača i kupaca karakteriše:

- Reaktivnost na osnovu cena i merenje uspeha na osnovu iste,
- Nedostatak ozbiljnije razmene informacija i
- Logika kratkoročnih transakcija.

Sama vizija poslovnih odnosa na ovom nivou je kratkoročna i pogodbeno tako da ozbiljnije poslovne saradnje gotovo i da nema.

Na kooperativnom nivou saradnje, dobavljači se približavaju maloprodavcima u smislu odnosa koji podstiče i vodi dobavljač. U odnosu na osnovni nivo menadžmenta kupaca, kooperacija podrazumeva otvorenije odnose u kojima još uvek postoji značajan nivo nepoverenja prema dobavljaču na osnovu čega se selektuju informacije koje se dostavljaju dobavljaču što istog ograničava u pogledu prilagođavanja ponude. Na kooperativnom nivou značajnu ulogu imaju:

- Dosadašnja iskustva upravljanja tražnjom na prodajnom prostoru,
- Odnosi koji se grade sa nivoom srednjeg menadžmenta nabavke maloprodajnog preduzeća uz najavu produbljiivanja kontakata,
- Dobavljači koji imaju status preferiranih,
- Dobavljači koji dodaju vrednost odnosima,
- Ne postojanje potpunog poverenja i
- Informacije koje se ograničeno i selektivno razmenjuju,
- Ne postojanje zajedničkog strateškog planiranja.

Sa aspekta dobavljača ovakva faza u razvoju odnosa karakteriše se standardizovanim i jasno artikulisanom strategijom tržišnog nastupa kojom se selektivno pristupa širem krugu potencijalnih kupaca.

Na nivou međuzavisnih odnosa sa kupcima dobavljači gaje proaktivan međusobni partnerski odnos. Dobavljač ima status glavnog a povremeno i isključivog dobavljača koji značajno razmenjuje informacije sa maloprodavcem. Dijalog u kanalima marketinga je intenzivan, izbor međuzavisnih aktivnosti je zajednički, inovativan i širok. U ovoj fazi međusobnih odnosa razvija se poverenje, povećavaju se šanse za zajedničko smanjenje troškova, javlja se osnova zajedničkog srednjoročnog i dugoročnog strateškog planiranja i usredsređenost na zajedničku budućnost. Najkraće, ova faza se materijalizuje u fleksibilnoj strategiji tržišnog nastupa, čija je glavna karakteristika prilagođavanje ponude i saradnje maloprodavcu u meri raspoloživih resursa i dostupnih informacija.

Integrisanim odnosom da maloprodavcem dobavljači smatraju potpuno individualizovan tretman, međusobno spajanje poslovnih funkcija da bi poslovali kao jedinstven entitet, a sve radi kreiranja veće vrednosti u odnosu na onu koja se može postići individualnim nastupom. Ovakva vrsta odnosa implicira postojanje partnerstva,

komplementarnosti i obostrane zavisnosti. Dobavljač u integrisanim odnosima često predstavlja jedinog dobavljača koji kontroliše druge dobavljače na planu posla vezanog za kategoriju. Granice dobavljača i malopodavaca se brišu posebno u pogledu:

- Zajedničkih ciljeva,
- Planiranja i
- Intenzivne saradnje na realizaciji menadžmenta kategorije na mestu prodaje.

Integrisani odnosi sa kupcem podrazumevaju punu integraciju dobavljača i maloprodavaca i kreiranje jedinstvenog lanca vrednosti. Takođe, podrazumeva se značajno ulaganje resursa kako dobavljača tako i maloprodavaca.

Međutim, postavlja se pitanje kako uspešno rukovoditi navedenim odnosima? S tim u vezi raste uloga **menadžera ključnih kupaca** čija je pozicija određena tipom odnosa dobavljača i maloprodavaca i koja se menja shodno razvoju tih odnosa. Na višim nivoima saradnje dobavljača i maloprodavaca raste uloga i usložnjava se neophodno znanje menadžera ključnih kupaca. U istraživačkoj fazi odnosa dobavljača i maloprodavca, menadžer ključnih kupaca primarno predstavlja firmu, radeći na kreiranju vrednosti za potencijalnog kupca i komunicirajući sa njim. Menadžer ključnog kupca treba da nametne konkurentsku prednost koju nudi dobavljač. U osnovnoj fazi odnosa dobavljača i maloprodavca menadžer ključnih kupaca nema neku značajniju ulogu. Saradnja se zasniva na individualnim transakcijama, prilikom kojih je uloga menadžera ključnih kupaca uglavnom vezana za preuzimanje narudžbi i pregovore oko cena. Tek se u fazi kooperativnih odnosa javlja značajnija uloga menadžera ključnih kupaca kada se traži odgovarajući nivo poslovnih kontakata. Maloprodavac pridaje mnogo veći značaj ulozi menadžer ključnih kupaca od koga se povremeno zahteva i asistencija prilikom odabira dodatnih dobavljača. Na nivou međuzavisnih odnosa najvažniji deo svakodnevnih aktivnosti menadžera ključnih kupaca postaje obezbeđenje postizanja partnerski definisanih ciljeva. U ovoj fazi odnosa kreiraju se dugoročni planovi saradnje i konstantno se unapređuje kvalitet i smanjuju troškovi. Faza integrisanih odnosa znači da menadžer ključnih kupaca sa najvećom pažnjom posmatra i meri veliki broj kriterijuma učinaka i interveniše kada uoči propuste u saradnji. I na tom nivou, kao i na prethodnim, menadžer ključnih kupaca mora neprekidno da dokazuje da je dobavljač sposoban da obezbeđuje unapređenu vrednost za maloprodavca.

Značaj raspolaganja validnim informacijama najbolje se vidi na primeru koncepta upravljanja linijama proizvoda jer podaci sa kojima raspolažu maloprodajne kompanije a koji se tiču potrošačkih navika predstavljaju jedan od osnovnih resursa na kojima je maloprodaja izgradila bolju konkurentsku poziciju u odnosu na ostale članove kanala marketinga. Podaci o proizvodima koji su najviše traženi od strane potrošača, iskustva trgovaca o tome gde ih treba pozicionirati na prodajnom mestu, iskustva o cenovnoj senzibilnosti i podaci o sezonalitetu tražnje predstavljaju neizostavne informacije bez kojih nije moguće formirati adekvatnu i tržišno konkurentnu ponudu. S tim u vezi, konsultantska kuća The Partnering Group razvila je model koji koncept upravljanja linijama proizvoda definiše u osam sukcesivnih koraka:

1. Definisanje kategorije – gde je potrebno poći od *strukture odlučivanja* potrošača odnosno načina na koji se potrošač opredeljuje za kupovinu proizvoda (količina, lične preferencije i/ili brend) i *strukture (prirode) proizvoda*. Polazna osnova za definisanje kategorije predstavlja osnovna potreba potrošača koja zahteva zadovoljenje. Polazeći od bazične potrebe, u prvoj iteraciji klasifikuju se svi proizvodi kojima je moguće zadovoljiti datu potrebu. Naredne faze klasifikuju proizvode koje potrošač smatra supstitutima osnovnog proizvoda, što nas dovodi do kategorije supstituta. Potrebno je obezbediti da proizvodi koji predstavljaju supstitute ne ugroze proizvode koji ulaze u osnovnu kategoriju.
2. Uloga kategorije – definiše se na osnovu sagledavanja svih relevantnih faktora, i to: potrošača, maloprodaje, proizvođača / dobavljača i tržišta. Ulogu kategorije proizvoda određuje maloprodavac shodno značaju koji kategorija za njega ima. Analizira se prosečna potrošačka korpa, frekventnost kupovine robe koja ulazi u određenu kategoriju koja je važna zbog koeficijenta obrta, demografski podaci koji se tiču domaćinstava koja gravitiraju određenom objektu ili dominantno determinišu lokalno tržište i sl.
3. Ocena kategorije – ima isti cilj kao i SWOT analiza s tom razlikom što je ocena kategorije definisana uže i ima za cilj da identifikuje šanse i opasnosti određene kategorije. Svrha ove analize je da ukaže na moguće postojanje gepova unutar kategorija koje je poželjno ukloniti u cilju veće kompaktnosti istih. Na osnovu ocene kategorije, pored kontinuiranih poboljšanja, pruža se osnova za definisanje strategije (načina ostvarivanja definisanih ciljeva) i taktike.
4. Merenje performansi kategorije – koja ima za cilj da definiše kvantitativne ciljeve (Category Business Plan) maloprodaje i ključnih partnera. U širokoj upotrebi je Category Scorecard koji se koristi za praćenje postavljenih ciljeva i funkcioniše na principu sagledavanja prodaje, profita, tržišnog udela, frekvencije trgovine, kapitalne intenzivnosti kupovine i nivoa usluge.
5. Strategija kategorije – predstavlja načine realizacije ciljeva koji su definisani prethodno navedenim Scorecard modelom, pri čemu se maloprodavci obično služe strategijama privlačenja potrošača (pull strategije) koje imaju za cilj povećanje frekvencije i obima kupovine, veća profitabilnost, bolji cash flow, povećanje pažnje, interesa i zadovoljstva potrošača prilikom kupovine i sl.
6. Taktike kategorije – imaju za cilj da se definišu konkretne aktivnosti u cilju boljeg sprovođenja definisanih strategija za kategorije proizvoda, koje su obično usmerene na asortiman, cenu, promociju, merčendajzing i optimizaciju lanca snabdevanja.
7. Plan implementacije – kojim se smernice definisane biznis planom za svaku pojedinačnu kategoriju konkretizuju u zadatke koje treba obaviti u cilju izvršenja ciljeva definisanih planom. Radi se o akcionom planu sa jasno definisanim aktivnostima, rokovima, izvršiocima i sl.

8. Pregled kategorije – ima za cilj merenje performansi kategorija koje se vrši analizom Scorecard modela (upoređivanjem trenutnog stanja sa postavljenim ciljevima), sagledavanjem promena na tržištu koje mogu uticati na definisane strategije i planove, analizom plana implementacije i sumiranjem aktivnosti, sve u cilju donošenja zaključaka i definisanja korektivnih mera.

15.4. Koristi i rizik od primene koncepta menadžmenta ključnih kupaca

Pored brojnih prednosti koje omogućava implementacija koncepta ključnih kupaca, kako za dobavljača, tako i za trgovca, postoje brojni razlozi koji ukazuju na to da biti oprezan nije na odmet. **Za dobavljača** je neosporno **korisno** da se fokusira na par ključnih kupaca između ostalog i zbog toga što dolazi do **boljeg razumevanja kupčevih potreba i zahteva**. **Rizik** koji se ovom prilikom javlja, svodi se na **koncentraciju resursa na nekolicinu kupaca** što može dovesti do **smanjene fleksibilnosti**, mobilnosti i sl. Usko vezivanje za mali broj kupaca definitivno dovodi do **poskupljenja izlaska i kupaca i dobavljača iz saradnje sa ključnim kupcima**, pri čemu kupci participiraju u koristi obezbeđivanja jeftinijih proizvoda za vreme trajanja saradnje. I menadžment kako na strani dobavljača, tako i na strani kupca biva unapređen usled boljeg razumevanja, što posebno dolazi do značaja u složenim odnosima kada je neophodno garantovati isporuku u situaciji kada proizvod nedostaje na tržištu. I dobri aspekti, poput jedinstvenog predstavljanja i uspostavljanja dugoročnih odnosa imaju negativnu stranu u povećanim troškovima i birokratizaciji.

Dobro osmišljenom primenom menadžmenta ključnih kupaca savremeni dobavljač može postići brojne pozitivne efekte, među kojima posebno efekat veće bliskosti sa kupcem i harmoničniji poslovni odnos.²⁴⁹ U krajnjoj liniji to za dobavljača znači stabilniju poslovnu perspektivu i veće ulazne barijere za prodor konkurencije. Privilegovan tretman na prodajnim policama, danas veoma oskudnom poslovnim resursu, predstavlja važan poslovni efekat primene koncepta menadžmenta ključnih kupaca.

Sa aspekta kupca – maloprodavca kao partnera u primeni menadžmenta ključnih kupaca u cilju planske saradnje sa dobavljačem u funkciji jasnog strategijskog pozicioniranja prodajnih objekata i ponude u celini, može značiti primeren, kontinuiran asortiman uz značajno smanjenje troškova poslovanja. Međutim, treba imati u vidu **opasnost od inercije** na strani maloprodavca u smislu nekontrolisanog prepuštanja svojih prodajnih polica sofisticiranim dobavljačkim organizacijama. Rečju, **može doći do zapostavljanja strateškog diferenciranja** maloprodajnog preduzeća i objekata.

Suštinske kritike koncepta menadžmenta ključnih kupaca baziraju se na sledećem:

1. Načelna prihvatljivost principa 80/20,
2. Nedovoljno razumevanje ravnoteže snaga i potreba kompromisa,
3. Rizik zavisnosti,

4. Paradoks atraktivnosti kupca i značajnijeg pritiska konkurencije,
5. Nerazumevanje zahteva ostalih kupaca,
6. Insistiranje kupaca na tome da način saradnje postane ekskluzivan samo za njih i da ne mogu biti primenjeni kao poslovna praksa dobavljača u odnosu sa drugim kupcima.

Nivo korporativne posvećenosti ključnim kupcima može se proceniti kroz dimenzije širine (obim u okviru kojeg dobavljač daje kupcima status ključnih kupaca) i dubine posvećenosti (nivo posvećivanja resursa ključnim kupcima) ključnim kupcima. Tradicionalne dobavljačke organizacije ne primenjuju razvoj poslovne saradnje i malo investiraju u poslovnu saradnju sa svojim kupcima. Samim tim i širina i dubina posvećenosti je mala. U slučaju kada je širina posvećenosti velika a dubina mala javljaju se preduzeća koja razumeju značaj strategije menadžmenta ključnih kupaca ali još ne odvajaju potrebna sredstva za implementaciju ove poslovne prakse. Kada je širina posvećenosti mala a dubina velika javljaju se preduzeća koja oprezno implementiraju praksu menadžmenta ključnih kupaca eksperimentišući sa malim brojem selektovanih kupaca. Na kraju, u slučaju velike širine i dubine posvećenosti javljaju se preduzeća koja implementiraju koncept menadžmenta ključnih kupaca, investirajući značajna sredstva u razvoj poslovne saradnje sa odabranim poslovnim partnerima.

15.5. Uloga i zadaci menadžera ključnih kupaca

Menadžer ključnih kupaca mora da poseduje odgovarajuća znanja i atribite. On mora da poseduje odgovarajući integritet, znanje o proizvodima/uslugama kompanije, da poseduje komunikacione veštine, da razume način tržišnog ponašanja kupaca, kao i da poseduje veštine prodaje i pregovaranja.²⁵⁰

Dobavljači i menadžeri ključnih kupaca koji su njihovi zaposleni, moraju jasno razumeti potrebe i percepcije svojih kupaca kako bi im adekvatno izlazili u susret. Kao primer prethodno navedene tvrdnje neka posluži sledeći tabelarni pregled vezan za percepciju kupaca, procentualno izražen:²⁵¹

Kupcima smeta

Slabo praćenje	28%
Slaba pripremljenost za sastanak	15%
„Hladan“ poziv	15%
Preveliki pritisak / loš stav	15%
Slabo poznavanje proizvoda	11%

Kupce impresionira

Izvršnost, realizacija	78%
Borba za kupca	59%
Spremnost da se deli znanje	40%
Poznavanje sopstvenih proizv.	40%
Predstavljanje prednosti proizv.	29%

250 McDonald M., Millman T. And Rogers B., Key Account Management: Theory, Practice and Challenges, Journal of Marketing Management, Vol. 13, Issue 8, 1997.

251 Capon N., Key Account Management and Planning, The Free Press, New York, 2001.

Neiskrenost	7%	Poznavanje kupca	28%
Nepoznavanje poslovanja kompanije	6%	Pripremljenost za sastanak	20%
Nepoznavanje tržišta	5%	Diplomatičnost u saradnji	15%
Nepoštovanje rokova	5%	Redovno javljanje	9%

Prethodno navedeni primer pokazuje da kupci imaju jasno profilisan stav o tome kakav kontakt žele sa dobavljačem. Međutim, pored ličnih osobina i odnosa prema poslu, za uspešnu realizaciju aktivnosti vezanih za ključne kupce, dobavljači moraju imati podršku najvišeg rukovodstva. Celokupna organizacija mora biti u funkciji podrške menadžeru ključnih kupaca kada isti treba da ispuni preuzete obaveze prema poslovnim partnerima. Menadžer ključnih kupaca sa internim autoritetom imaće mogućnost da ostvari dobar status kod kupca obezbeđujući visoku poslovnu saradnju sa perspektivom razvoja posla, a istovremeno ostavljajući utisak predstavnika ozbiljne i pouzdane kompanije.

Menadžeri ključnih kupaca, kao nosioci razvoja poslovne saradnje, mogu imati brojne uloge, od kojih su najvažnije:

1. **Standardna uloga** – menadžera ključnih kupaca svodi se na adekvatno predstavljanje kompanije u kojoj je zaposlen i čije interese zastupa. Svojim ponašanjem, stručnošću, posvećenošću, kredibilitetom, autoritetom i poverenjem, menadžer ključnih kupaca oslikava preduzeće iz kojeg dolazi, dok ga kupci, kao i kompaniju koju predstavlja, vrednuju prema kvalitetu poslednje isporuke.
2. **Kreatori vrednosti** – pored standardne uloge, menadžer ključnih kupaca je dogovoran i za razvoj potencijala poslovnog odnosa sa kupcem a pre svega u pravcu prepoznavanja i realizacije dodatnih šansi na strani proizvoda i usluga a u funkciji zadovoljenja potreba kupaca.
3. **Menadžer ključnih kupaca kao planer** – upravlja ljudima, informacijama i procesima pri čemu ima zadatak da kreira isporuku zajedničkih vrednosti koje očekuju oba partnera. Rezultat planiranja menadžera ključnih kupaca mora biti konkurentska prednost dobavljača i kupca.²⁵²
4. **Menadžer ključnih kupaca kao izvršilac** – mora imati sposobnost aktiviranja, objedinjavanja i koordinacije ljudi iz različitih funkcionalnih oblasti poslovanja kako bi adekvatno mogao da primeni plan, upravlja procesom i meri ispunjenje planova.
5. **Menadžer ključnih kupaca kao lider** – demonstrira liderstvo ličnim primerom u pogledu posvećenosti ideji, komunikacijom i ubeđivanjem. Menadžer ključnih kupaca će postići snažno liderstvo tamo gde su osim lične sposobnosti i iskustva, dobri i međuljudski odnosi, zadatak strukturisan, gde ima snagu pozicije (nagrade, kazne) i gde može da utiče na članove tima ključnog kupca.²⁵³

252 Cheverton P., Key Account management, 3rd edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006.

253 Hoverman J., Summiting – The Art of Building and Sustaining Relationships With Customer Top Management, Tompson, London, 2005.

6. Menadžer ključnih kupaca kao komunikator – predstavlja svojevrsnu vezu dobavljača i kupca. Menadžer ključnih kupaca generiše dobro mišljenje o sebi i kompaniji koju predstavlja, efektivno, tačno, iskreno i ljubazno komunicira sa ključnim kupcima i ima obavezu da balansira između često konfliktnih interesa strana koje usklađuje.²⁵⁴
7. Menadžer ključnih kupaca kao menadžer relevantnih znanja – pre svega iz domena poznavanja ključnih kupaca i važnih informacija o njima. Poznavanje kupaca podrazumeva prikupljanje, obradu i upotrebu tačnih, aktuelnih i relevantnih informacija što dobija posebnu dimenziju na višim nivoima saradnje dobavljača i kupca. Ključne informacije odnose se pre svega na strategije i operativne informacije o ključnim kupcima. Prethodno navedeno od posebne je važnosti u slučaju da se razviju partnerski odnosi između dobavljača i kupca i potreba za integracijom operativnih informacija i u krajnjoj liniji procesa.

Poseban značaj u uspešnoj realizaciji planiranih aktivnosti ima **motivacija menadžera ključnih kupaca**. Motivisanje treba da bude vezano za performanse ključnih kupaca, odnosno za poslovne efekte koje postiže dobavljač sarađujući sa ključnim kupcima. Pre svega se sagledava usaglašenost sa vizijom, misijom, strategijom i ciljevima koji se odnose na ključne kupce, mogućnost da menadžer ključnih kupaca vrši kontrolu, i sl. Motivacija menadžera ključnih kupaca treba da bude sistemska, ne zanemarujući ni materijalnu ni nematerijalnu stranu motivacije. Ovde treba uključiti platu, bonuse, unapređenja, priznanja i druge vidove stimulacije zaposlenih koji su u prvom kontaktu sa kupcima od najvećeg značaja za preduzeće.

XVI - Implementacija informacione tehnologije u prodaji

Tokom 80-tih godina prošlog veka jedan od najupečatljivijih trendova bio je **rastuća stopa ekspanzije i prihvatanja novih tehnologija**. Inicijalni odnosi između članova kanala trajno su promenjeni upravo usled primene novih tehnoloških rešenja. Jedan od najočiglednijih primera primene informacione tehnologije vezane za prenos podataka predstavlja EDI (electronic data interchange) sistem koji je omogućio sakupljanje i prenos potrebnih podataka na različite lokacije na kojima se ukazala potreba za istim. Transfer informacija koji se pomoću EDI-ja obavljao između dva ili više kompjutera realizovao se pomoću standardnih formata i bez pregovaranja oko detalja. Ova višestruko pogodnija korespondencija u poređenju sa do tada korišćenim faksimilima usled povezanosti kompjutera u mrežu dovela je do bržeg, jeftinijeg i efikasnijeg zaključivanja ugovornih odnosa. Ubrzo primena EDI sistema počinje da se proširuje što je dovelo do toga da Ujedinjene Nacije standardizuju optimalnu formu multinacionalnih standarda u vidu EDIFACT-a (EDI for Administration, Commerce and Transport).

Osnovni doprinos koji daje tehnologija modernim uslovima poslovanja najviše se odrazio u sferi **informacione tehnologije**. Kompanija Silicon Graphics pre 10-tak godina najviše je bila uposlena od strane američke vojske. Danas je poslovni partner broj jedan kompanija Walt Disney. Raketni sistemi nisu više izvor inspiracije za izumitelje najsofisticiranije tehnologije – sada su to filmovi i kompjuterske igrice. Ubrzani razvoj tehnologije doveo je do toga da se tehnologije brže menjaju od zakonske regulative koja teži da ih reguliše:

1. Danas je prosečan automobil više kompjuterizovan od prve svemirske letelice Apollo, koja je čoveka odvela na mesec.²⁵⁵
2. Više kompjuterske snage ima u rođendanskoj čestitci nego na čitavoj planeti 1950. godine,²⁵⁶
3. Na jedan CD-ROM može se smestiti 360.000 strana teksta.²⁵⁷

Napretkom tehnologije jedni gube dok drugi dobijaju. Tako su i Venecija i Lisabon dok je plovidba bila izvor konkurentске prednosti gradili svoju poziciju. Pronalaskom železnice oba grada izgubila su na prethodnom značaju i postali su važne turističke destinacije. Kasnije je pronađen automobil pa avion i td. Digitalizacija jednostavno šalje neke u istoriju i stvara prostor za pojavu novih subjekata. Info posrednici uklanjaju suvišne aktere u vrednosnom lancu uzimajući na sebe ulogu dobavljača za potrošače i prodajnog odeljenja za prodavce.

255 Davies S. & Davidson B., 2020 Vision: Transform your Business today to succeed in tomorrow's economy, Simon & Shuster, 1991.

256 Tapscott D., The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

257 Negroponte N., Being Digital, Alfred a. Knopf, New York, 1995

Napredak u informacionoj tehnologiji doveo je do povezane ekonomije. Povezani sistemi omogućavaju da se informacija o povratnim reakcijama dobije u realnom vremenu. Povratna informacija ima presudnu ulogu u uspešnom poslovanju pri čemu posebni treba imati u vidu ulogu pravovremenih, tačnih, istinitih, celovitih i relevantnih informacija kao osnove za donošenje poslovnih odluka. Suština uspeha je minimizirati inventar, koji u multinacionalnim kompanijama ima respektabilnu vrednost koja je podložna devalviranju. Kompanija Dell menja svoj inventar 52 puta godišnje. Compaq to čini 13,5 puta a IBM 9,8 puta.²⁵⁸ Pored navedenog, povratna informacija omogućava kompanijama da brže i preciznije odgovore na zahteve potrošača. Kompanije troše milijarde dolara u nastojanju da dođu do informacija o svojim kupcima.

16.1. Elektronska trgovina

Elektronska trgovina predstavlja opšti termin za proces kupovine i prodaje pomoću elektronskih sredstava. Početak intenzivnog interesovanja za elektronsku trgovinu (e-trgovinu) novijeg je datuma. Pojam e-trgovine vremenom evoluirao je u ovom trenutku nismo u mogućnosti da definitivno i konačno definišemo predmet analize. U ovom trenutku, elektronsku trgovinu mogli bi definisati kao automatizaciju trgovinskih transakcija korišćenjem kompjutera i komunikacionih tehnologija.²⁵⁹

Elektronska trgovina između kompanija danas i do pet puta prevazilazi trgovinu čiji su aktivni učesnici krajnji potrošači – fizička lica. U Wal-Mart-u, najvećem maloprodajnom lancu u svetu čije je sedište u Americi, 97% robe nikada ne prođe kroz skladište.²⁶⁰ Roba ide direktno od proizvođača kupcu. Digitalni snabdevački lanac funkcioniše u realnom vremenu. Sada su sve kompanije jednostavno prinuđene da e-strukturiraju svoje delatnosti. Informaciona tehnologija utiče na sve nas i na sve oko nas.

Auction Web je održao 330.000 on-line aukcija u prvom tromesečju 1997. godine.²⁶¹ Aukcijska kuća eBay radi sa 9.000 proizvoda svrstanih u 1.086 kategorija i ima oko 140 miliona poseta nedeljno.²⁶² Utvrđivanje cene u realnom vremenu danas se primenjuje u velikom broju delatnosti uključujući čak i elektrodistribucije, elektronsku industriju, telekomunikacije i avionske kompanije. Cathay Pacific Airways daje na aukcijsku prodaju 387 mesta u različitim klasama. Kompanija je dobila 15.000 ponuda.²⁶³ Švedska kompanija Mr. Jet i američka kompanija Price Line prodaju karte preko interneta. Na kupcu je da odredi cenu, upiše odredište i broj kreditne kartice. Za jedan sat kupac biva obavešten da li je avio prevoznik prihvatio njegovu ponudu ili

258 Fast Company, februar-mart, 1999. godine

259 D. Šapić, E-commerce – poslovanje preko interneta, Daniel Print, Novi Sad, 2004, str.11

260 Tapscott D, The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

261 The Economist, 31 maj, 1997. godine

262 Fortune, 8 decembar, 1998. godine

263 Air Transport World, oktobar 1996. godina.

nije. Za šest meseci, ova kompanija je dobila ponuda u vrednosti od 294 miliona usd. Sad kompanija Price Line primenjuje isti model na hotelski smeštaj, a planira da u svoj poslovni portfolio ubaci i automobile i hipotekarne kredite.²⁶⁴

Internet prodavcima omogućava da dostignu daleko veća tržišta. Godine 2003. internet je pružao mogućnost ostvarivanja transakcije sa preko 510 miliona kupaca. Samim tim povećavaju se i mogućnosti za unapređenje profitabilnosti jer se troškovi distribucije drastično smanjuju usled činjenice da se sada prenose bajtovi umesto kilograma.²⁶⁵ Sa aspekta potrošača, internet trgovina nudi niz prednosti, kako u pogledu komfora, mogućnosti jeftinije nabavke tako i većeg izbora. Izbor je danas toliko veliki da kada bi poželeti da odštampamo katalog knjiga koje se trenutno nude na prodaju putem Amazon.com, bila bi nam potrebna ista količina papira kao i za 14 telefonskih imenika grada Njujorka.²⁶⁶

Pre više od jednog veka, ekonomista Alfred Maršal primetio je da: „Pun značaj neke epohalne zamisli često izmakne generaciji koja ju je stvorila“²⁶⁷ U prilog tome idu i istraživanja koje je sproveo Pol Dejvid sa Stadford Univerziteta koja pokazuju da je prošlo čitavih 20 godina od otkrića električnog motora do trenutka kada su fabrike bile u stanju da u potpunosti iskoriste njegove prednosti.²⁶⁸

Kada govorimo o **elektronskoj trgovini** imamo u vidu aktivnosti koje imaju za cilj kreiranje jednostavnih, brzih transakcija između firmi i pojedinaca uključujući razmenu novca, robe i obaveza. Iz prethodno navedenog nedvosmisljeno se vidi da pojam elektronske trgovine isključuje inter-organizacione sisteme (e-mail, telefon, faks ili internet telefon) kao i interne komunikacije postignute računovodstvom, prodajom, inventarom, blagajnom, persnalom ili izvršnim informacionim sistemima.

Elektronska trgovina nastoji da iskoristi prednosti ekonomije, da smanji greške i vremenski ciklus, visok stepen prilagodljivosti proizvoda ili usluga u cilju zadovoljenja želja kupaca, i interakciju mušterija sa bazama podataka po veoma niskim krajnjim cenama.

Jedna od najranijih primena elektronske trgovine odnosila se na razmenu elektronskih podataka (**EDI – electronic data interchange**)²⁶⁹, sa jasno definisanim ciljem koji je bio usmeren na snižavanje troškova nabavke. Osamdesetih godina prošlog veka preko 500 činovnika zaposlenih u kompaniji FORD MOTOR CO, vodilo je računa o trgovini i naručivanju. Konsolidacija papirne dokumentacije²⁷⁰ u digitalnom obliku

264 Financial Times, 11 januar 1998. godine

265 Isto

266 Nordstrom K. A., Riderstrale J, Funky Business, BookHouse Publishing AB, Stockholm, 2002.

267 Marshall A., Principles of Economics, drugo izdanje, 1890, Reprinted London, McMilan, 1920.

268 Wired, maj 1998.

269 EDIFACT – (eng. Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport) predstavlja standard za elektronsku razmenu podataka u oblasti administracije, trgovine i transporta. EDIFACT obuhvata skup stadarda za foratiranje i razmenu informacija odnosno za kontrolu elektronskog prenosa osnovnih dokumenata između računara u navedenim oblastima. – Ekonomski rečnik, Grupa autora, Ekonomski fakultet, 2001, str. 126.

270 Nalog za kupovinu, računi za utovar tranzitne kompanije, računi prodavca, priznanice iz magacina, isplate blagajnika i pokazatelji raznih zaduživanja i kredita... - prim. V.M.

na centralnm serveru snizio je broj činovnika potrebnih za taj proces na oko 125 što je napravilo uštedu troškova radne snage od celih 75%. EDI je doveo do bolje kontrole poslovanja i kraćih perioda proizvodnih i razvojnih ciklusa. Samim tim, potrošački servis je postao efikasniji i efektivniji sa nižim prodajnim i marketing cenama. EDI je oslobodio prostor za potragom i identifikacijom boljih tržišta i korišćenje novih izvora razvoja proizvoda.

Tokom protekle dve decenije bilo je mnogo primera lansiranja elektronske trgovine i njene komercijalizacije. Ipak, stepen rasprostranjenosti i prihvaćenosti a samim tim i poslovanja putem elektronske trgovine bili su slabi. Drastičan pomak u pravcu povećanja prihvaćenosti elektronske trgovine učinjen je pojavom tehnologije **World Wide Web** (www) pretraživača (browser). Pronalaskom i puštanjem u rad Web-a omogućeno je zaobilaženje fizičke mreže distributera, izdavača, prodavaca i drugih tržišnih posrednika. Na taj način proizvodi su našli direktan put do potrošača. Web pretplatnici i serveri rastu po fantastičnim stopama i imaju dominantnu ulogu u odnosu na sve ostale **Internet**²⁷¹ usluge.

Šta je dovelo do ponovne ekspanzije elektronske trgovine? Pre svega, različiti vidovi e-trgovine kao što su *televizija, elektronski kiosci, kompjuterske mreže i mikrokompjuteri* koji su dostupni gotovo svakom. Podršku prethodno navedenom razvoju pružaju bezbedniji i ugodniji mehanizmi prodaje, advertajzinga i bezbedno plaćanje. Drugi faktor koji je doveo do ekspanzije e-trgovine je *fleksibilnost*. Naime, sve vrste mreža – elektronske, socijalne, proizvodne, potrošačke, dizajnerske, finansijske i zakonske umanjile su potrebu za kancelarijama sa fiksnim radnim vremenom od 9h do 17h (evropsko radno vreme). Konačno, sve više kompanija sprovodi reinženjering svojih poslovnih funkcija i organizacija uopšte. Efikasnost koja se na taj način dobija može biti proširena i na tržište donoseći prednost nad konkurencijom.

Skoro sve firme sa liste Fortune 500 imaju komercijalne sajtove, ali manje od 10% sprovodi transakcije na Web-u. Public relations, potrošački servis i tehnička podrška odigrali su najvažniju ulogu u postavljanju Web sajtova u 70% pomenutih firmi, dok su marketing i prodaja bili primarni razlozi u manje od 30% slučajeva.

U poređenju sa EDI tehnologijom, trgovina koja je inicirana preko Web-a zabeležila je kud i kamo veći uspeh. Uspeh korišćenjem Web tehnologije nije zagarantovan i isti a priori nije najbolji naćn za dostizanje i zadovoljenje mušterija. Prvo moraju bti razmotreni strategija, proizvodi, usluga, brzina, sadržaj i cena, a pravi uspeh se postiže preispitivanjem ciljeva poslovanja i ponovnim izborom alata za korišćenje novih tehnologija koje su na raspolaganju.

271 Definicija Interneta: "Globalni informacioni system, logićki povezan pomoću jedinstvenog adresnog prostora zasnovanog na IP protokolu, koji podržava komunikacije korišćenjem TCP/IP (transmission control protocol/internet protocol) protokola i omogućava servise visokog nivoa na toj komunikacionoj infrastrukturi. .. Internet ćini nekoliko desetina miliona računara povezanih u globalnu mrežu, koja predstavlja komunikacioni proctor u kome svako može da komunicira sa bilo kim." – Navedeno prema: Ekononomski rećnik, Grupa autora, Ekonomski fakultet, 2001. str. 245.

Internet umanjuje ili u potpunosti eliminiše ekonomske posledice geografske udaljenosti i prostorne dislociranosti. Primenom intereta, započeta je nova u globalnom poslovanju. „Automatizacija“ u sistemu prodaje, snabdevanja i distribucije i drugim delovima trgovine dala je najveći doprinos vodećim svetskim kompanijama, ali istini za volju isti nije bio ujednačen. Automatizacija je dala svoj najveći doprinos isključivo informacionim industrijama (bankarstvo, informacioni servisi) dok su npr. prerađivači nafte i čelika manje osetili pogodnosti iste.

Globalna perspektiva interneta orijentisana je pre svega ka ispitivanju finansijskih tržišta Moskve ili Šangaja ili sve prisutnije korišćenje digitalne gotovine u Hong Kongu. Nova tržišta su često jednostavnija i manje vezana za tradiciju, nego stara već konstituisana tržišta. U ovoj fazi razvoja informacione tehnologije, svima počinje da bude jasno da se nesme ignorisati konkurencija izvan nacionalnih granca.

Broj poslovnih transakcija koje se obavljaju preko Interneta konstantno raste, prikupljaju se i plasiraju poslovne informacije, okupljaju se zainteresovane grupe potrošača, poslovnih ljudi ili stručnjaka iz različitih oblasti. Putem Interneta razvijaju se odnosi preduzeća sa potrošačima (**B2C** – business to customer, **B2B** – business to business i **A2C** – administration to customer/citizen).²⁷² Najšira poslovna upotreba Interneta je opšte marketinške prirode jer mnoga preduzeća koriste Internet da plasiraju informacije o sebi ili da prikupe informacije o klijentima, tržištima ili potrošačima. Uža i komercijalno zanimljivija upotreba Interneta odnosi se na trgovinske aktivnosti – kupovina i prodaja preko Interneta. O značaju Interneta u razvijenim tržišnim ekonomijama možda najbolje govori činjenica da je broj registrovanih korisnika pre par godina iznosio 606 miliona, tj. 34% odraslih osoba u 37 istraživanih zemalja. Otuda ne čudi činjenica da je vrednost maloprodajnih transakcija ostvarenih preko interneta u 2004. godini zabeležio blizu 200 mlrd. USD.

Primena Interneta omogućava primenu tzv. višekanalnog pristupa (multichannel approach), tj. omogućava proizvođačima i trgovcima da koriste Internet kao pomoćno prodajno sredstvo. Statistike govore da je u 2002. godini čak 15% kupovina u klasičnoj maloprodaji bilo direktna posledica prethodnog istraživanja i poređenja ponuda različitih ponuđača na Internetu. Danas sa sigurnošću možemo tvrditi da je 1/5 do 1/4 ukupnih maloprodajnih transakcija pod direktnim uticajem novog kanala prodaje i promocije.²⁷³

Što se rentabilnosti poslovanja tiče, 56% internet maloprodavaca u 2001. godini završilo je godinu sa profitom, u poređenju sa 2000. – tom godinom kada je prćenat uspešnih iznosio 43%.

Najveći izazov za internet trgovce trenutno predstavlja pružanje sigurnosti potrošačima, obezbeđivanje privatnosti podataka koje potrošači ostavljaju u internet prodavnicama kao i uspostavljanja odnosa poverenja sa kupcima.

272 Časopis Ekonomika preduzeća, Savez ekonomista Srbije, Beograd, januar-februar 2003., str.1

273 Isto, str.2

Dizajniranje Web stranice, u skromnim uslovima kakvi su naši, predstavlja poseban problem. Brojne studije pokazuju da je većina kupaca spremna da čeka samo 7 sekundi da se stranica otvori na ekranu. Internet stranica mora zadovoljavati kriterijume atraktivnosti i bogatstva sadržaja i lakoće navigacije.

Pored dizajnerskih postoje i drugi problemi, neki bi rekli čak i veći po značaju, od kojih izdvajamo pre svega, menadžerski problem. Menadžeri su do sada najviše grešaka pravili prilikom određivanja cena definišući ih na mnogo nižem nivou od uobičajenog. Prethodno navedeno predstavlja pravi paradoks, znajući da 89% kupaca knjiga kupovinu obavi već na prvom posećenom sajtu. Druga greška odnosi se na izbor partnera u kanalima prodaje jer prodaja preko interneta može bar u prvi mah da ugrozi odnose sa tradicionalnim distributerima.

Brojni su razlozi zbog kojih bi savremeno preduzeće trebalo da koristi internet:

- Suviše veliki značaj interneta da bi se ignorisao,
- Smanjuje razdaljinu i čini svet manjim i bližim,
- Informiše potencijalne korisnike o preduzeću,
- Uslužuje korisnike proizvodima i uslugama,
- Povećava obaveštenost,
- Prodaje proizvode i usluge,
- Doseže najpoželjnije segmente tržišta,
- Odgovara na najčešće postavljena pitanja i to unapred,
- Kreira 24 sata pružanje usluga,
- Stvara nove i menja postojeće informacije brzo i ažurno,
- Olakšava kontakt sa prodavcima na udaljenim mestima,
- Omogućava dosezanje specijalnih tržišnih niša,
- Omogućava dobijanje povratnih informacija od kupaca,
- Olakšava pristup medijima,
- Regrutuje potencijalni personal,
- Predstavlja multimedijalni medij,
- Otvara međunarodno tržište,
- Opslužuje lokalno tržište,
- Dopire brže do mladih,
- Poboljšava i podstiče prodavce.

Primena savremenih informacionih tehnologija nastavlja da se širi i da pronalazi nova područja primene. Kao rezultat prethodno navedene tendencije, danas su prisutni:

- EFT POS Sistem – elektronski transfer novčanih sredstava,
- EAN – European Article Numbering,
- UPC – Univerzal Product Code,

- EPOS – Elektronska naplata na mestu prodaje,
- POS – Terimnali na prodajnom mestu
- EDI – Elektronska razmena podataka,
- SWIFT – Međunarodno udruženje za međubankarsku i finansijskutelekomunikaciju,
- Internet,
- Bar Code Skeneri.

Kao rezultat brzog razvoja savremene informacione tehnologije i njene šire primene u sferi trgovine, ista postaje institucionalno drugačija. Naime, sve češće se umesto Brick&Mortar pojavljuju Klick&Moirtar trgovci bez prodajnih objekata koji svoje transakcije obavljaju uz podršku informacione tehnologiju, u vidu narudžbina i kućne isporuke.

Savremene oblike trgovine bez objekata (elektronska maloprodaja)²⁷⁴ čine:

1. TV / radio programi:

- › Besplatni kanali radija i TV – programi i delovi programa,
- › Kablovska TV – program i delovi programa,
- › Komercijalno informativni program (Informecials) video – izdanja koja se ponekad mogu seliti sa televizije na televiziju,
- › Kablovska TV i telefon: samo za Vas, zatvoreni sistemi za naručivanje sportskih prenosa ili filmova,
- › Interaktivni TV eksperimenti (Videotext) transformisani TV prijemnik sa interaktivnom tastaturom koja omogućuje korisniku da «vrati» informaciju istim kanalom,
- › Elektronski korisnici.

2. Elektronski kiosci:

- › Kiosci za razgledanje i upoznavanje (browsers) – mogu sadržati video i muzičke klipove, recepte, savete i sl.
- › Kiosci za prodaju – prodaju se obično ulaznice, kasete, CD i sl.

3. Sistemi bazirani na centralnom računaru i terminalima:

- › Sponzorisani sistemi – uglavnom od Države ili Vladinih Agencija (npr. Francuski teletel sa mrežom Munitel terminala koje je pošta delila korisnicima umesto telefonskih imenika),
- › Komercijalni sistemi – razvijeni najčešće od više zainteresovanih kompanija.

4. Sistemi bazirani na personalnim računarima:

- › Javne mreže,
- › Mreže zatvorenog tipa.

²⁷⁴ Navedeno prema: dr Crnković J., dr Petković G., Savremeni oblici elektronske trgovine, Nova Trgovina, jubilarni broj 11-12/97 i 1-2/98, str. 56.

Primena informatike i elektronike u trgovini uvodi istu u fazu **informacione trgovine**.

Uloga elektronske trgovine je više nego evidentna. Ubrzavanje poslovnih transakcija, snižavanje troškova, standardizovanost procesa, globalna umreženost, omogućavanje realizacije započetih aktivnosti u realnom vremenu samo su neke od prednosti današnjice koje predstavljaju izazov za tržišno orjentisane kompanije i opasnost za one koji ne žele da se menjaju.

16.2. Baza podataka potrošača

Razvoj Web -a tokom protekle decenije doveo je do odgovarajućeg razvoja usluga dostupnih na Web-u. Mnoge od tih usluga su Web lokacije koje funkcionišu pomoću podataka smeštenih u **bazama podataka**. Primeri baza podataka na Webu obuhvataju usluge novinskih agencija koje pružaju pristup do velike količine uskladištenih podataka, zatim programe za elektronsko poslovanje (engl. *e-commerce*) kao što su prodavnice na Webu i proizvode za podršku direktnoj komunikaciji između dva poslovna subjekta (engl. *business-to-business*, B2B).

Aplikacije koje rade s bazama podataka postoje preko 30 godina i mnoge su napravljene primenom mrežnih tehnologija poznatih davno pre nego što je Web uopšte postojao. Takozvani **point-of-services** sistemi koji omogućavaju podizanje novca iz banke očigledan su primer prvobitnih umreženih aplikacija za rad s bazama podataka. U ekspoziturama su instalirani terminali banke, dok se centralnoj bazi podataka pristupa preko mreže za široko područje. Te prvobitne aplikacije bile su pogodne samo za organizacije koje su mogle da plate specijalizovanu terminalsku opremu i, u nekim slučajevima, da izgrade i koriste sopstvenu mrežnu infrastrukturu.

Web pruža jeftin, lako dostupan način umrežavanja. Postoji izuzetno veliki broj njegovih korisnika sa standardizovanim Web čitačima koji rade na raznim modelima običnih računara. Projektantima je besplatno dostupan softver za Web servere koji može da ispuni i zahteve za izvršavanjem programa i za učitavanjem dokumenata.

Sloj baze podataka je osnova Web aplikacija koje rade s bazama podataka. Razumevanje sistemskih zahteva, odabir softvera za sloj baze podataka, projektovanje baza podataka i izrada sloja, prvi su koraci uspešnog projektovajna aplikacija.

U aplikaciji sa troslojnom arhitekturom, sloj baze podataka zadužen je za upravljanje podacima. Upravljanje podacima obično podrazumeva skladištenje i učitavanje podataka, kao i upravljanje postupkom ažuriranja, pri čemu više procesa iz srednjeg sloja može simultano, tj. *istovremeno* da pristupa, zatim, zaštitu podataka, očuvanje njihovog integriteta i obezbeđivanje usluga za podršku, poput izrade rezervnih kopija. Sistem za upravljanje bazama podataka skladišti podatke, pretražuje ih i upravlja njima.

Baza podataka je skup povezanih podataka. Uskladišteni podaci mogu se sastojati od svega nekoliko ulaznih podataka ili *redova* koji čine jednostavan adresar sa imenima, adresama i telefonskim brojevima. Nasuprot tome, baza podataka može da sadrži i milione zapisa koji opisuju katalog, kupovine, porudžbine i platni spisak velike kompanije.

Customer Details - Netscape

You are currently not logged in

Customer Details

Please fill in the details below to join. Fields shown in red are mandatory.

Title:

First name:

Surname:

Initial:

Address:

City:

State:

Zipcode:

Country:

Telephone:

Fax:

Date of birth (dd/mm/yyyy):

Email/username:

Password:

W3C HTML 4.01

Slika 14. Obrazac za ućlanjivanje korisnika

Netscape: Customer Entry Form

File Edit View Go Communicator Help

Back Forward Reload Home Search Netscape Print Security Shop

Customer Details

Title:

First name:

Surname:

Initial:

Address:

City:

State:

Zipcode:

Country:

Telephone:

Fax:

Email:

Date of birth (dd/mm/yyyy):

The form was not submitted because of the following error(s).
Please correct these error(s) and re-submit.

The following required field(s) are empty:
First Name
Surname
Address Line 1
City
Zipcode
Email
Date of Birth (DDMMYYYY)

Slika 15. Obrazac za podatke o kupcu kako prijavljuje grešku prilikom provere ispravnosti podataka pomoću JavaScript tehnika na klijentskoj strani

Provera ispravnosti podataka u klijentskom i srednjem sloju vrlo je bitna. Provera ispravnosti podataka na klijentskoj strani pomoću JavaScripta smanjuje opterećenje Web servera u srednjem sloju, brza je za korisnika i nije opterećena mrežnom komunikacijom. Provera ispravnosti podataka na serverskoj strani takođe je vrlo bitna: korisnici mogu da zaobiđu proveru u klijentskom sloju jer ona može biti pogrešno konfigurisana, može se desiti da je čitač Weba ne podržava, a potpuna i složena provera ispravnosti podataka moguća je samo u srednjm sloju.

XVII - Lična prodaja

Što se tiče samog procesa razmene i adekvatnih iskustava lidera u pomenutoj sferi, osnovni postulati se ne zasnivaju na dilemi da li prodaja ima centralno mesto i ulogu a samim tim i značaj, već da li se neosporno najznačajnija faza procesa razmene adekvatno realizuje ili ne. Osnovni postulat liderstva koji se ogleda u tome da privolite ljude da rade ono što lideri smatraju da je potrebno s tim da misle da je to njihova ideja, našao je svoju direktnu primenu upravo u sferi prodaje. Sposobnost uticanja i ubeđivanja tj. sugestivnog delovanja ima presudnu ulogu u povećavanju pozitivnog ishoda zaoključivanja poslova vezanih za razmenu. Međutim, prema Paretovom pravilu „80/20“, 20% najboljih ljudi angažovanih u prodaji ostvaruje 80% realizacije. Kako su poslovi prodaje radno intenzivni, praktična iskustva imaju veliki značaj u njihovom unapređenju. Pored analize najznačajnijih aspekata procesa prodaje kao i specifičnosti vezanih za iste u nastavku će biti navedeni i empirijski utvrđena pravila i zakonitosti koja se nalaze u direktnoj primeni od strane najuspešnijih menadžera prodaje²⁷⁵. Ovde treba imati u vidu da se navedena pravila ne mogu u svim slučajevima primeniti na robu svakodnevne potrošnje male jedinične cene pre svega usled niskog nivoa uključenosti potrošača u kupovni proces. Ovde pre svega govorimo o pravilima ponašanja kupaca i tehnikama kojima trebaju da ovladaju prodavci u cilju uspešnog rešavanja problema vezanih za kupoprodajne transakcije koje podrazumevaju veću uključenost kupca.

17.1. Kako prodaja funkcioniše u realnom biznisu?

Prodaja predstavlja ključni i **kritični faktor uspeha** koji pokreće sve ostale procese u preduzeću, od obezbeđivanja novih porudžbina potrebnih za održavanje kontinuirane proizvodnje, obezbeđivanja finansijskih sredstava potrebnih za nabavku repromaterijala, isplatu zarada pa sve do privajanja dobiti osnivačima. Ukoliko se sve poslovne aktivnosti obave profesionalno i stručno a prodaja prepusti slučaju, sa sigurnošću možemo tvrditi da će vrednost sadržana u proizvodima ostati zarobljena u neprodatoj robi.

U skladu sa prethodnim, prodaja ne sme biti prepuštena slučaju, već se **poslovima prodaje mora strateški upravljati**. I pored detaljnih analiza kako se kupci ponašaju u kupoprodajnom procesu i kako donose odluke o kupovini, koje su predočene u prethodnim poglavljima, proizvodi ponuđeni na tržištu se neće prodati sami od sebe, niti će kupci sami doći do njih. Za prethodno navedeno pobrinula se konkurencija. Menadžeri koji se bave prodajom drže se pravila: **„Proizvodi i usluge se prodaju a ne kupuju“**.

275 Tracy B., The 100 absolutely unbreakable laws of business success, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, 2005, str. 187

S tim u vezi, profesionalni prodavci se uvek dobro pripreme pre svakog prodajnog kontakta. Glavno obeležje pravog profesionalca je da se dobro pripremi prilikom čega sagledava svaki detalj. Oni kritički sagledavaju svaki detalj svoje prezentacije, detalje proizvoda i prodajnog materijala.

Prodavac koji najbolje poznaje stvarnu situaciju kupca verovatno će biti onaj koji će realizovati prodaju. Što više vremena prodavac posveti tome da shvati svog potencijalnog kupca i njegove prilike, verovatno će biti u boljoj poziciji da ostvari prodaju u datom trenutku. Pravi profesionalci u prodaji planiraju svoja pitanja unapred. Ben Feldman, prodavac osiguravajuće kuće „New York Life Insurance Company“ ušao je u Ginisovu knjigu rekorda kao najbolji prodavac svih vremena. Bio je poznat po tome što je svako veče provodio dva sata u kritičkoj analizi svog materijala i vežbanju svog nastupa da bi bio spreman i pripremljen za naredni dan. On je ustanovio da adekvatno i pravovremeno postavljeno dobro formulisano pitanje može nekog neopredeljenog ili nezainteresovanog kupca da prevede u kategoriju potencijalnog kupca za samo nekoliko sekundi.

U borbi za deo diskrecionog ličnog dohotka tj. količine novca koja preostane nakon pokrića osnovnih životnih potreba, kompanije su razvile najsofisticiranije mehanizme. Sam koncept brendiranja proizvoda sa osnovnim ciljem da poveća lojalnost proširio je svoju primenu i u domenu **izazivanja želje za potrošnjom i stvaranja potreba kojih kupci nisu ni bili svesni** do pojave brendiranog proizvoda na tržištu. Kompanije danas „traže“ od kupaca da kupuju. Empirijski je utvrđeno da se 80% prodaje se završi nakon petog poziva ili nakon petog pokušaja da se prodaja obavi. Pored navedenog, takođe je empirijski utvrđeno da 50% ljudi u prodaji odustane nakon prvog poziva kada se radi o složenoj prodaji, dok 50% prodavaca ne uspeva da pita za narudžbinu čak ni kada je u pitanju jednostavna prodaja. Sve je to dovelo do toga da su kupci danas gotovo permanentno u kontaktu sa nekim vidom reklame ili agresivne propagande. U cilju kanalisanja aktivnosti kompanija da aktivno učestvuju u privlačniju tražnje, razvio se sasvim novi i humaniji koncept „**marketing uz dopuštenje**“, na osnovu koga se kupci kontaktiraju samo uz prethodno pribavljeno njihovo odobrenje.

Pored kvaliteta komunikacije koja se ostvaruje, važan je i kvantitet, jer **važnost kontakata i učestalosti realizacije** istih ne može biti kompenzirana nikakvom obukom ili znanjem koja bi bila eventualna zamena direktnim kontaktima. Razlika između najboljih ljudi koji se bave prodajom i onih koji to nisu leži u broju ostvarenih kontakata.

Najjača žudnja ljudske prirode jeste želja za ličnom finansijskom i emocionalnom sigurnošću pri čemu instikt za preživljavanje ima najveći uticaj na ljudsko ponašanje. Kupci ne samo da imaju velike motive za donošenje određenih odluka koje se odnose na sigurnost ličnog preživljavanja već su ti motivi čak dominantniji kada donose odluku koja se tiče egzistencije i dobrobiti najvoljenijih osoba.

Ponekad je kod kupaca potreba za sigurnošću dominantnija od potrebe za udobnošću, lepotom ili bilo kojim drugim uživanjem. S obzirom na važnost sigurnosti i zaštite koji direktno utiču na duhovnu i emotivnu stabilnost, kupci stalno traže načine

koji bi povećali nivo sigurnosti i smanjili nivo rizika. **Rizik je prisutan kod svakog ulaganja vremena, novca i** emocija te uspešnost u prodaji zavisi od uspeha u predstavljanju sebe kao subjekta koji svojim proizvodom ili uslugom može da obezbedi manji rizik. Ovakva nastojanja prodavaca imaju svoja pragmatična uporišta i u činjenici da zadovoljan i siguran kupac vršeći pozitivan uticaj na okruženje praktično postaje lojalan kupac i svojevrstan agent prodavca i proizvođača. **Glavna prepreka za bilo koju kupovinu je strah od gubitka odnosno strah da se ne napravi greška tom kupovinom.** Strah da se ne pogreši vuče korene iz ranijih iskustava. Prodavac uvek treba da bude svestan mogućnosti da su ranije kupovine koje je realizovao kupac ocenjene kao preskupe, da su mogle da izazovu kritiku i podsmeh okruženja ili bilo kakvu drugu negativnu emociju ili sankciju. Prodavci takođe moraju biti svesni činjenice da sve što urade u toku prodajnog razgovora direktno utiče ili na povećanje ili na smanjenje osećaja rizika i straha od gubitka.

17.2. Kakav odnos prodavci treba da imaju prema prodaji?

Prodaja je jedna od retkih aktivnosti na čiji uspeh realizacije više utiču unutrašnji nego spoljni faktori. Step en zalaganja, znanje, taktičnost i nivo raspoloživih veština komunikacije, kao i želja za ostvarivanjem boljih rezultata direktno vode ka uspehu. I pored činjenice da je na tržištu prisutna konkurencija, prodavci moraju da imaju u vidu da se u suštini kupčeve želje nalazi problem ili ne zadovoljena potreba. Naime, **do prodaje može doći jedino kada kupac shvati da će konzumacijom proizvoda ili usluge moći da odagna negativan osećaj izazvan nedostajućom potrošnjom ili da reši problem koji ima.** **Prodavci treba da se stave u funkciju rešenja problema kupaca.** Svaki proizvod ili usluga se mogu smatrati kao rešenje problema ili oslobađanje od nesigurnosti. **Da bi se povećala prodaja potrebno je pronaći što više funkcija proizvoda kojima isti rešavaju probleme kupaca.** Potencijalni kupci imaju u fokusu svoje sopstvene probleme i potrebe i nisu otvoreni ni zainteresovani za prodavca lično niti za to šta isti prodaje. Prodavci prvenstveno treba da sebe sagledaju kao stručnjake za rešavanje problema nego kao promotera određenog proizvoda ili usluge.

Što je veći problem ili potreba, to je kupac manje osetljiv na cenu a prodaja lakša. Direktna zadatak prodavca predstavlja da prilikom prodajnog razgovora povećati nivo želje kupca za prednostima i uživanjima koje proizvod ili usluga pružaju, tako da cena prestaje da bude glavna prepreka za nastavak procesa prodaje. **Cilj prodajnog procesa je da ubedi kupce da je za njih bolje da imaju traženi proizvod nego novac koji je potreban da bi se kupio taj proizvod.** Na ovom mestu posebnu pažnju treba usmeriti ka „**zakonu isključive alternative**“ koji u najkraćem objašnjava činjenicu da svaki izbor podrazumeva odbijanje. Prodavac uvek treba da ima u vidu da se kupac odlukom da kupi konkretan proizvod odriče mogućnosti kupovine svih drugih proizvoda ili finansiranja zadovoljstava koja su mu u tom trenutku na raspolaganju. **Kupac uvek teži da zadovolji najveći broj neostvarenih želja ili potreba i to na najbolji mogući način i po najnižoj mogućoj ceni.** Jedan od najmoćnijih metoda ubeđivanja u

savremenom društvu naziva se „**društveni dokaz**“. Kupci se uvek povode time šta su drugi uradili ili rade. Kupci se pre odlučuju za kupovinu nečega što su drugi ljudi poput njih već kupili i da su time zadovoljni. Samim tim dokazi bilo koje vrste povećavaju želju za proizvodom ili uslugom i umanjuju otpor zbog cene. Pismeni dokaz ili fotografije srećnih kupaca koji koriste ili uživaju proizvod ili uslugu i lista zadovoljnih kupaca imaju veoma jak efekat.

Poverenje koje se uspostavlja između prodavca i kupca predstavlja osnov uspešne prodaje. Odnosi poverenja utiču na redukciju straha od gubitka kao i osećaja rizika. Prodaja se realizuje u trenutku kada se nivo poverenja kod potrošača podigne na potrebnu meru. Prodajni odnosi bazirani na poverenju stvaraju se kada prodavac postavlja pitanja u svrhu otkrivanja stvarnih potreba kupca koje mogu biti zadovoljene proizvodom ili uslugom. Postavljanjem pitanja kupci stiču utisak da je prodavac srdačna i ljubazna osoba čime se u povratnom efektu stvara kredibilitet u pogledu proizvoda ili usluge. Pitanja upućena kupcu treba da budu pronicljiva i adekvatna usmerena u pravcu da mu pomognu da bolje shvati svoju situaciju. Na tako postavljenim osnovama prodavci stiču poverenje i kredibilitet. **Uspešni ljudi u prodaji daleko više slušaju nego što govore.** Najbolji ljudi u prodaji primenjuju „pravilo 70/30“. Oni slušaju kupce 70% vremena dok govore 30% ili manje. Lideri u prodaji lako postavljaju pitanja ali isto tako pažljivo slušaju odgovore. Najčešće govore blagim i ljubaznim tonom. Kupac treba da stekne osećaj, potkrepljen adekvatnim stavom prodavca, da na svetu nema ništa važnije nego što on iznosi u tom momentu. Ne postoji brži i jednostavniji način da se stvori poverenje između ljudi nego kada jedan sluša drugog. Kupci stalno misle na sebe. Oni su zaokupljeni svojim interesovanjima i problemima. Njima se uvek sviđa ona osoba i veruju samo onoj osobi koja pažljivo i pomno sluša kada govore o onom što imaju na umu.

Kao i kod ostalih poslova i u prodaji je **potrebno odrediti prioritete u angažovanju** kako bi se postigli veliki ciljevi. Neka u prilog prethodnom posluži sledeći primer: Ukoliko projektujemo željeni godišnji nivo prodaje u iznosu od 50.000 USD i isti podelimo sa 250 što predstavlja prosečan broj radnih dana u godini, dobijamo iznos potrebne dnevne zarade. Ukoliko 200USD (50.000/250) podelimo sa prosečnim radnim vremenom od 8 časova dobijamo potrebnu zaradu po času u nivou od 25USD. Prethodno navedeni primer ukazuje na neophodnost koncentracije isključivo na realizaciju postignutih ciljeva jer ukoliko oslobodite prostor za druge aktivnosti dozvolićete nekom drugom da zaradi 25h. Pored navedenog, fotokopiranje, sporedni kancelarijski i drugi lični poslovi koji se obavljaju u radnom vremenu takođe imaju svoju cenu (25USD/h) tj. predstavljaju trošak što prodavce dovodi u situaciju da moraju da zaradite duplo prodajući robu. Treba raditi samo one stvari koje mogu doneti zaradu po željenoj stopi.

Prodaja predstavlja stil života, način razmišljanja i delovanja i na taj način formira tip ličnosti profesionalna u toj oblasti. U težnji da se bude bolji u prodaji potrebno je družiti sa najboljim ljudima u toj oblasti i deliti iskustva. Prodavci treba da se distanciraju od negativne okoline koja vuče na dole i da se drže u pozitivnom raspoloženju, moraju biti raspoloženi i motivisani za posao, moraju se disciplinovati i usredsrediti na posao i po mogućnosti okružiti sa drugim vrhunskim ljudima iz prodaje.

.....

Uspeh u prodaji dolazi kada se zadovolje postojeće potrebe a ne kada se stvaraju nove te je osnovi posao prodavca da otkrije potrebe koje već postoje a ne da pokuša da uveri ljude da imaju potrebe o kojima uopšte nisu ni razmišljali. Prodavac treba da proceni šta potencijalni kupac radi, kakve kupovne navike ima i kako je moguće predstaviti proizvod da bi se povećala mogućnost kupovine. Prodavac treba da nastoji da pomogne kupcu da kupovinom reši najveći problem i da to uradi bolje i uspešnije u odnosu na konkurenciju.

Što je važnija potreba to je važnija i prezentacija prodaje te na značaju dobijaju veći stepen stručnosti, detaljnije razmatranje alternativa od strane kupaca kao i veći nivo uključenosti i kognitivna disonanca²⁷⁶. **Što je potreba složenija tim više prezentacija treba da bude osmišljenija i suptilnija.**

Po mišljenju kupaca najbolji proizvodi i usluge su oni koji dolaze od isporučio-oca koji su najtraženiji i kojima se najviše veruje. Kada proizvođač dostigne odgovarajuću poziciju ili rang, kupci sagledavaju konkretan proizvod kao kriterijum na osnovu koga vrše poređenje ostalih alternativa. Ti proizvodi predstavljaju standard.

Ništa nije bez značaja. Sve što prodavac uradi ili zaboravi da uradi, sve što kupac vidi ili ne vidi, čuje ili ne čuje, doprinosi predstavi o prodavcu i kompaniji koju predstavlja. Svaki vizuelni detalj odeće, proizvoda, pakovanja, štampe i propagande, doprinosi stvaranju određene predstave. **Sve se uzima u obzir.**

Percepcija prodavca i kompanije od strane kupaca u velikoj meri određuje veličinu prodaje i potencijalnu zaradu. Ukoliko kupac smatra da prodavac radi u njegovom interesu, da je spreman da udovolji potrebama kupaca i da je ta spremnost veća od želje da se obavi prodaja i zadovolje zahtevi firme koja ga plaća, u tim slučajevima uspeh prodaje je izvestan a poverenje stečeno. Uspešni ljudi u prodaji nisu ujedno i licemerni. Oni ne glume zainteresovanost i posvećenost jer imaju saznanja da kupci to vole. Najuspešniji ljudi u prodaji gledaju na sebe ne kao na prodavce već kao na ljude koji pružaju pomoć, daju stručne savete, preporuke i predloge svojim kupcima. Kupci takve prodavce prihvataju kao učitelje i ljude koji im pomažu.

Svako voli da kupuje ali niko ne voli da mu se prodaje. Ljudi ne vole osećaj da nešto primaju ili da su žrtve prodajne prezentacije. Većina ljudi ne voli pomisao da se njima manipuliše. Oni vole osećaj da sami donose odluke na osnovu prave informacije koja im je data. **Najboljim prodavcem se smatra onaj ko pomaže kupcima da dobiju ono što žele i što im je potrebno.** Najbolji ljudi u prodaji su učitelji koji pokazuju svojim kupcima kako proizvod doprinosi zadovoljenju njihovih potreba. Osnova za prethodno je da prodavci svojim stavom i činjenjem pozicioniraju sebe u svesti potrošača kao savetnika na koga se mogu osloniti i kome mogu verovati.

276 Nivo uključenosti predstavlja stepen zainteresovanosti kupca za kupoprodajni proces i raste sa kapitalnom intenzivnošću kupovine i složenošću procesa, dok je kognitivna disonanca osećaj kajanja izazvan činjenicom da je kupac odabirom jedne alternative odbacio sve pozitivne aspekte konkurentskih ponuda.

17.3. Neophodnost uspostavljanja dobrih odnosa

Svaka prodaja predstavlja u stvari prodaju odnosa jer ljudi ne kupuju proizvode ili usluge već “ljude koji ih prodaju”. U pravom smislu reči, prodavac „prodaje“ sebe po pitanju dopadljivosti i poverenja pa tek onda ono što prodaje. Treba imati u vidu da je direktna posledica sofisticirane i savremene tehnologije porast složenosti proizvoda i samim tim teža razumljivost njihovog funkcionisanja od strane kupaca. S obzirom na to da prethodno navedeno izaziva veći stepen rizika i nesigurnosti kod kupaca, odnosi koje prodavac ostvari sa kupcem postaju osnova za započinjanje prodajnog procesa.

Na prvom mestu kupac želi odgovarajući odnos jer u želji da umanjí rizik i nesigurnost, traži nešto što na šta će se osloniti i u šta će verovati. Pre nego što kupci ozbiljno razmotre ponudu oni žele da budu sigurni da mogu da se oslone na prodavca i njegovu firmu u pogledu izvršenja obaveza nakon što je novac prešao iz jednih ruku u druge.

Kod složene prodaje međuljudski odnosi se nastavljaju i posle prodaje. Kada kupci donesu odluku o kupovini oni postaju zavisni po pitanju garancija i obećanja koje firma daje u pogledu zadovoljavajuće upotrebe i uživanja u proizvodu. S obzirom na to da se takav odnos nastavlja i nakon prodaje i često traje onoliko dugo koliko kupac koristi proizvod ili uslugu, odluka o kupovini predstavlja odluku za dugoročan odnos sa određenom osobom i određenom firmom. Ovde je važno istaći da je odnos važniji od proizvoda ili usluge. Zato se od prodavaca sa pravom očekuje da uvek naglašavaju da je njihova želja da uspostave dugoročne i partnerske odnose sa kupcima. Kupac neće realizovati kupovinu dok se ne uveri da je prodavac prijateljski orijentisan i da radi u njegovom interesu. Uspešni prodavci ostaju dosledni u svojoj želji da uspostave partnerske odnose sa kupcima i stalno se trude da održe kvalitet tih odnosa putem brzine i efikasnosti, brižljivosti i saosećajnosti, pouzdanosti i na osnovu brzog odgovaranja na reklamacije i zahteve kao i u pogledu pružanja usluga i pomoći.

XVIII - Ostvarivanje konkurentne prednosti u prodaji

Konkurentnost je prošla različite evolutivne faze. U početku *konkurentna prednost* poticala je od lokacije odnosno blizine potrebnih sirovina. Prednost u raspolaganju određenim resursima koja se bazira na prirodnim preduslovima naziva se **komparativna**. Na bazi nje je moguće izgraditi bolju tržišnu poziciju odnosno povećati konkurentnost u odnosu na ostale subjekte u branši. Međutim, vrlo brzo su slobodna tržišta sirovina umnogome otežala korišćenje lokacija kao jedinog izvora konkurentne prednosti. Kada se to dogodilo, inovacija i tehnologija su, u kombinaciji sa pristupom kapitalu, postali novi parametri diferencijacije. Ključ konkurentnosti bio je u postizanju ostvarivanja većeg outputa od iste polazne osnove. Konkurentsku oštricu činili su dovitljivi i genijalni, sve do pojave mnogih imitacija proizvoda, prodaje ili sticanja patenata po drugom osnovu. Kada su inovacije sledstveno prethodno navedenom postale svačije, konkurentna prednost se više nije mogla temeljiti na tim osnovama. Na kraju, ušli smo u organizaciono doba u kome su multisektorske firme u okviru svojih manjih jedinica kontinuirano usavršavale prethodno navedene sektorske prednosti. Tokom druge polovine dvadesetog veka pregršt organizacionih inovacija omogućilo je stvaranje manjih i većih privremenih monopola. Sistem nabavke Just-in-time, reinženjering poslovnih procesa, upravljanje prema ciljevima, menadžment totalnog kvaliteta, outsourcing, strateška partnerstva reflektovali su obilje konkurentskih prednosti za one kojima je bilo suđeno da ih prvi iskoriste.

Idemo ka sve savršеним tržištima. Rezultat prethodno navedenog trenda je totalna konkurencija. U situaciji kada postoji obilje ponude, potrošači dobijaju priliku da diktiraju uslove i to intenzivno koriste. Neka kao primer prethodno navedenom posluži aukcijska kuća na internetu – LetsBuyIt.com koja udružuje zainteresovane kupce za kupovinu određenog proizvoda i objedinjenim zahtevima (ponudama) sa pozicije masovnosti vrši pritisak na proizvođače da relativizuje svoje uslove prodaje.

Sastavni delovi jednog Ford Escort-a proizvodili su se u 15 zemalja sveta dok se automobil konačno sklapa u dve fabrike – jednoj u Velikoj Britaniji i drugoj u Nemačkoj.²⁷⁷ Poput automobilske industrije i kompanije iz sfere informacione tehnologije opredelile su se da rade samo sa najboljim dobavljačima. Kompjuterski memorijski modul DRAM (Dynamic Random Access Memories) proizvodi se u jugoistočnoj Aziji, zatim se izvozi u Meksiko gde se ugrađuje u laptopove i kompjutere nakon čega se šalje na svetsko tržište.²⁷⁸

277 Financial Times Handbook of Management, FT/Pitman, London, 1995.

278 Isto

Oko 300 najvećih multinacionalnih kompanija kontroliše 25% svih proizvodnih dobara na svetu.²⁷⁹ Još davne 1776 godine ekonomista Adam Smit ukazao je na potrebu da sa rastom tržišta mora rasti i nivo specijalizacije.²⁸⁰ Globalna konkurencija u svetu preobilne ponude i sve savršenijih tržišta eliminiše prosek i u ponudi i u učinku. Moderne kompanije imaju sužen fokus i skoncentrisane su na jednu ili na nekoliko osnovnih delatnosti. Oprečna ideja prethodno pomenutoj predstavlja **koncept sinergije** koju je 1960. godine lansirao Igor Ansof. Ova ideja promoviše popularnost konglomerata sa razuđenim portfolijom delatnosti, koje ukupno uzevši, stvaraju efekte sinergije za članice konglomerata i pozitivno deluju na ukupan biznis. Na žalost, sinergija je jedino dala korist menadžerima i izgovor za potrebu upravljanja sve većim kompanijama. Suočeni sa svakovrsnim obiljem na svetskim tržištima na kojima vlada totalna konkurencija, svi se moramo pomiriti sa činjenicom da je samo najbolje dovoljno dobro. Drugi, klasičan argument u korist konglomerata bila je raspodela rizika, odnosno mogućnost da se ne igra na jednu kartu. U modernim uslovima poslovanja sa rizikom se moramo suočavati umesto da ga svodimo na najmanju moguću meru. Protivotrov za bezumnu potragu za sinergijom jeste usredsređenost na delatnost u kojoj možete konkuristai na globalnom nivou. Međutim, prethodno navedeno nalaže nepristrasno ocenu i preispitivanje u čemu je kompanija zaista najbolja i na koji način sposobnosti stvaraju novu vrednost i koja je cilja grupa kompanije. Kada kompanije pokušaju da identifikuju svoje prednosti, mnoge shvataju da im je najjača strana izvan onoga čime se trenutno bave. Na primer, američki avioprevoznik American Airlines je shvatio da njegove prednosti leže u sistemu rezervacije karata SA – BRE, a ne avionskoj floti koju poseduje. Godine 1995. ovaj sistem činio je 44% profita kompanije pre oporezivanja.²⁸¹ Kompanija Sears je utvrdila da njene presudne veštine leže u logistici i brendovima, a ne u robnim kućama. General Electrics, IBM i Xerox su odlični konsultanti. Njihovi proizvodi postali su sekundarni. Timberland je fabrika cipela bez cipela. Kompjuterska kompanija Dell je ogromna u smislu prodaje ali nema ni jednu fabriku. Ovde se ne radi samo o tome da neke aktivnosti treba prepustiti dobavljačima, odnosno da treba izvršiti dezintegraciju unazad, već da neke aktivnosti treba prepustiti i kupcima kao što je uradila Ikea na primer – dezintegraciju unapred.

Granice između različitih privrednih grana sada su nejasne, pošto su različite barijere uveliko otklonjene usled sve prisutnijih trendova internacionalizacije, deregulacije i digitalizacije. Maglovita je i razlika između kupaca i prodavaca jer se sve češće jedni javljaju u vidu drugih. Najbolji primer za prethodno navedeno je švedska Ikea. Ova kompanija kupcima omogućava da sami sastave njene proizvode, ne bi li uštedeli značajan novčani iznos. To znači da je kupac taj koji obezbeđuje uslugu. Međutim, Ikea je prepustila i proizvodnju komponenti svojim dobavljačima koji su ujedno i kupci jer imaju pristup bazama podataka i stručnim savetima. Sve prethodno navedeno dovodi do pitanje, gde osnovna delatnost firme počinje a gde se završava? Brišu se granice između proizvoda i usluge. Najbolji primer za to su definisani „paketi“ finansijskih usluga i ponuda koje nude banke.

279 The Economist, 27 mart, 1993.

280 Smith A, An Inquiry Into the Nature and Causes of Wealth of Nations, New York, The Modern Library, 1776/1937.

281 Stewart T. A., Intellectual Capital: The new wealth of organizations, Doubleday/Currency, 1997.

Moderne firme najbolje možemo sagledati analizom sedam osnovnih karakteristika:

1. Manja kompanija – sredinom sedamdesetih godina dvadesetog veka kompanije koje je časopis Fortune svrstao među 500 najboljih zapošljavale su nekih 20% američke radne snage. Danas zapošljavaju manje od 10%. Kompanije sa manje od 19 zaposlenih obezbeđuju 50% američkog izvoza, dok gore spomenutih 500 kompanija ostvaruje jedva 7%.
2. Pljosnata – jer se vreme koje protekne od detekcije problema do njegovog rešenja skraćuje. Kompanija Chrysler povećala je opseg kontrole sa 20 zaposlenih po šefu kasnih 80-tih na oko 50, sa ciljem da će ubuduće ingerencije jednog šefa prošire na 100 zaposlenih.
3. Privremena – orjentisana na rad po projektima i grupama. Kompanije moraju da nauče da preslože ključne prednosti i celokupnu strukturu profilišu u obliku skupa projektnih timova.
4. Horizontalna – pre svega usled težnje da celina bude veća od zbira delova. Orjentisana prema korisniku, kompanije su utvrdile da se većina problema javlja na horizontalnom nivou – preko funkcija, poslovnih delatnosti, različitih sektora ili zemalja.
5. Cirkularna – je zapravo organizaciona demokratija. Predsednika McKinseya biraju partneri firme ili, u najboljem slučaju druge konsultantske kuće.
6. Otvorena – Kompanija za flaširanje bezalkoholnih pića Seven Up koristi iste rezervoare sa dve konkurentske firme na tržištu hladnog čaja – Lipton i Arizona. Volvo S40 i Mitsubishi Carisma proizvode se u istoj fabrici u Holandiji.
7. Izmerena – Informacioni sistemi neće biti korišćeni sam oza poboljšanje koordinacije, komunikacije, prilagođavanje potrošačkim potrebama i spoljnim kontaktima, već će biti korišćeni i za jačanje kontrole tako što će se više parametara meriti na više nivoa i to češće nego ranije.

Međutim, u cilju ostvarivanja bolje konkurentske prednosti i pozicije na tržištu moderne kompanije veoma često i intenzivno praktikuju i različite oblike udruživanja i partnerstava od kojih su posebno interesantne **strategijske alijanse**. Ovaj oblik udruživanja komplementarnih preduzeća ima za cilj ostvarenje sinergetskih efekata pri čemu ukupan zajednički rezultat treba da bude veći od zbira pojedinačnih rezultata obe kompanije. Razlozi formiranja strategijskih alijansi leže u oštrijoj konkurenciji, efektima procesa internacionalizacije i globalizacije, brzom transferu tehnologije koja na svojim višim stepenima nije dostupna većini kompanija, neophodnosti specijalizacije i intenziviranju neophodnosti sužavanja fokusa radi uspešnije diferencijacije od konkurencije sa ciljem bolje prepoznatljivosti od strane potrošača i sl. Kako bi strategijske alijanse bile uspešne, kompanije moraju obezbediti uravnoteženost efekata, ulaganja i zajedničkog interesa.

U osnovi, postoje tri tipa strategijskih alijansi:²⁸²

1. Nekapitalne – oblast razvoja, tehnologije, proizvodnje, istraživanja i sl. Pri čemu se ne vrši povezivanje putem kapitala već se ugovorni odnosi regulišu putem licenci, ugovorima o snabdevanju i distribuciji i sl.
2. Kapitalne, - podrazumevaju saradnju po prethodno navedenim oblastima s tom razlikom što dolazi do spajanja u domenu kapitala.
3. Zajednička ulaganja – koja se realizuju formiranjem novog pravnog lica u čijem kapitalu participiraju osnivači (članovi strategijske alijanse), sa pretpostavkom da postoji komplementarnost potrebnih resursa.

18.1. Novi koncept konkurentnosti

Novi koncept konkurentnosti odnosi se kako na „hardver“ tako i na „softver“, odnosno redefiniše kako organizacionu strukturu tako i metodologije, postupke i aktivnosti. Predmet redefinisavanja su i planski ciljevi. Ciljevi poslovanja sve se više definišu kvalitativno (deskriptivno i „rastegljivo“) umesto kvantitativno. Prethodno pomenuto omogućava iniciranje konstantne težnje da se tako definisani ciljevi pomeraju unapređuju u toku realizacije. Što se tiče same kompanije u smislu njene organizacione strukture („hardver“), moderna preduzeća današnjice nemaju rigidne strukture koje su imala preduzeća u prethodnom periodu. Savremene kompanije nisu striktno funkcionalno, linijsko-štapski ili matično organizovane. Savremene kompanije su „pliće“, projektno organizovane i fleksibilne, dok su striktno definisanje planskih ciljeva i čvrsta hijerarhija ustupili mesto konstantnoj težnji za pomeranjem granica, rastegljivim ciljevima i individualizaciji. Globalni brendovi poput Microsofta, BMW-a, Mercedesa i Coca-Cole postali su sugestivniji u opredeljivanju potrošača da li da se odluče za kupovinu ili ne od brendova domicilnih zemalja „made in USA“ ili „made in Germany“. Više nije bitno gde se proizvod fizički sklupa i gde su proizvedene njegove komponente već je dovoljno da renomirani proizvođač svojim autoritetom stane iza svog brendiranog proizvoda.

Svakog trenutka tržišno učešće članova kanala zavisi od uspešnosti **diferenciranja**. Dinamika i nepredvidivost promena permanentno prisutnih na tržištu primorava članove kanala da stalno traže da zaštite i ojačaju svoje trenutne tržišne pozicije. U svetu čija je jedna od osnovnih karakteristika obilje roba i informacija, jedan od najvažnijih zadataka jeste da se postane primećen i prepoznatljiv. Potreba za diferencijacijom ponude, strategije, svakog segmenta marketing miksa nikada nije bila veća. Treba se diferencirati u onim segmentima koje potrošači najviše vrednuju.

Glavni izazov i dalje predstavlja premošćavanje gepa između diferencirane ponude i specificirane tražnje za robama i uslugama. U slučaju poklapanja ponude i tražnje dolazi do prodajnih transakcija dok veći nivo satisfakcije potrošača rezultira uspostavljanjem partnerskih odnosa.

282 Đuričin D., Janošević S., Kalićanin Đ., Menadžment i strategija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2013., str. 471

Svi članovi kanala, nezavisno od toga kom nivou pripadaju, razvijaju svoje diferentne prednosti. Proizvođači na primer diferenciraju proizvod, način komunikacije, logističke aktivnosti, pogodnosti vezane za širinu asortimana, garantni rok i razne usluge, diferenciraju se i cene i načini plaćanja. Veletrgovci, maloprodavci i ostale institucije kanala koje imaju status članova takođe preduzimaju značajne aktivnosti u cilju diferencijacije njihovih kompanija. Uglavnom se pažnja polaže na diferenciranje konkurentskih prednosti i zadovoljavanje potreba tržišnih niša bolje od konkurencije.

18.2. Uloga inovativnosti

Inovativnost je aspekt poslovanja kojima se savremene kompanije moraju rukovoditi u stalnim nastojanjima da budu prepoznatljive. Kontinuirano traganje za različitostima koje privlače, novim rešenjima i originalnim materijalizacijama funkcionalnih vrednosti predstavlja fokus intelektualnog napora tržišno orijentisanih kompanija. Vreme standardizovanosti ponude, oslanjanja na prednost u funkcionalnim karakteristikama kao osnove za izgradnju konkurentске prednosti, monopol nad osvojenom tehnologijom i dugi rokovi eksploatacije iste, sve je to iza nas. Inovativnost predstavlja osnovni faktor pomoću koga menadžeri uspevaju da učine neobične stvari u biznisu uz pomoć običnih ljudi. Stalna inovacija, kako revolucionarna tako i evolutivna, postala je neophodnost.

Zato i ne čudi izjava direktora Northern Telecoma Dejvida Vajsa: „U budućnosti ćemo imati samo dve vrste kompanija brze i mrtve“²⁸³. Godine 1995. na japanskom tržištu pojavilo se 1.000 novih bezalkoholnih pića. Godinu dana kasnije tek 1% od pomenutog broja se mogao naći u prodaji. Slično važi i u automobilskoj industriji u kojoj je za usavršavanje automobila proizvedenog 1990. godine bilo potrebno oko šest godina dok danas većina kompanija isti posao može da uradi za samo dve godine. Kao ilustracija brzine nastajućih promena neka posluži podatak da u Hewlett-Packardu većina prihoda potiče od prodaje proizvoda koji prethodne godine nisu ni postojali.²⁸⁴ Na kraju, u Tokiju možete naručiti Toyotu po sopstvenim specifikacijama u ponedjeljak i voziti je u petak.²⁸⁵

Inovativnost predstavlja neophodnost pre nego stvar izbora. Pod inovativnošću ne podrazumevamo poseban odsek u okviru organizacije zadužen za to ili pažljivo izabranu grupu eksperata. Kada kažemo „inovativnost“ pre svega mislimo na totalnu inovativnost u smislu stanja svesti svih zaposlenih u kompaniji i njihovoj otvorenosti za dolazeće promene kao i agilnost u pronalaženju novih i boljih rešenja za izazove koje dolaze iz okruženja. Inovacija nije samo stvar tehnologije, već je tehnologija, u stvari, njen mali deo. Totalna inovacija zahteva da se izmene apsolutno svi segmenti firme – administracija, marketing, finansije, dizajn, menadžment ljudskih resursa i

283 Carainer S, The Ultimate Book of Business Quotations, Amacom, New York, 1998.

284 Primer preuzet iz Tapscott D, The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, Mc Graw Hill, 1996.

285 Davies S, Mayer C Blur: The speed of change in the connected economy, Capstone, 1998.

sl. *Totalna ili strateška inovacija* nije novi trend. Već 1920 godine Ford je kontrolisao 60% američkog automobilskeg tržišta. Svakog minuta sa trake je silazio još jedan novi, blještavi model „T“. General Motors je morao da se zadovolji sa 12% tržišnog učešća, sve dok upravljanje nije preuzeo čuveni direktor ove kompanije Alfred P. Sloan koji je kompaniju reorganizovao u multisektorsku organizaciju.²⁸⁶ Fokus je bio na izgradnji automobila za svačiji džep i sa svaku priliku. Tri od postojećih osam modela bili su eliminisani, a preostale marke (Ševrolet, Oldsmobil, Pontijak, Buick i Kadilak) bile su usmerene na određene segmente tržišta. Nakon ovakvog odgovora konkurencije, razumljivo je zašto je Henri Ford morao da zatvori svoju fabriku u Dierbornu na godinu dana.

Inovacija znači stvoriti nešto što do sada nije viđeno. Prethodno navedeno zahteva eksperimentisanje koje često može da se završi neuspehom. Sam neuspeh nije katastrofalan već nužna posledica u traženju novog i boljeg. Neka za primer prethodno navedenog posluži jedan od najpoznatijih korporacijskih poraza novog doba – odluke Coca-Cole da svoj tradicionalni recept zameni „novom kolom“ 1985 godine. U detaljnom istraživanju tržišta koje je sproveda neposredno po lansiranju novog proizvoda, kompanija je došla do zaključka da se većini potrošača novi proizvod više dopada. Pri tom, kompanija je previdela činjenicu da se širom sveta prodaju milioni flaša „stare“ koka-kole. Teško je i zamisliti kako je ovaj globalni lider prevideo prisustvo novog i starog proizvoda u istom trenutku na tržištu. Kompanija se našla na udaru kritike dok je s druge strane glavni rival „Pepsi“ posle određenog suzdržavanja lansirao reklamu u kojoj podseća da se „prave stvari“ nikada ne menjaju. Shvativši da je novi potez bio čista katastrofa, kompanija se posle tri meseca vratila na stari recept.

Sve prethodno navedeno ukazuje na **neophodnost sofisticiranosti ponude**, pri čemu se mora obratiti posebna pažnja na svaki detalj kojim preduzeće komunicira sa ciljanim tržišnim segmentom. Unificiranost ponude, čvrsti i rigidni koncepti elementa marketing miksa, jedinstven i šablonizovan tržišni nastup, predstavljaju recidive prošlosti.

Neophodnost izoštravanja fokusa postaje sve dominantnija. U proteklom periodu napušten je koncept samodovoljnosti koji se materijalizovao u formiranju velikih konglomerata. Vođeni težnjom da budućnost učine predvidivom kao i da obezbede potrebne inpute za svoju proizvodnju, mnoga preduzeća su u svoj poslovni portfolio uvrstila i komplementarne aktivnosti koje nisu usko vezane za osnovnu delatnost. Ovakav pristup tržište je demantovalo, pre svega usled specijalizacije privrednih subjekata koji uz niže troškove mogu ponuditi traženi kvalitet robe ili usluga. Na scenu je stupio outsourcing.

U doba obilja kompanije se moraju potruditi da ih neko primeti. **Prava konkurencija se više ne bori za udeo na tržištu, već za mesto u svesti potrošača, njihovom vrednosnom sistemu i emocijama.** To je otvorilo put ka novoj dimenziji marketinga – „marketingu uz dopuštenje“.²⁸⁷ **Pribavljanje informacija** ima drugačije tendencije

286 Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Chambridge, 1962

287 Fast Company, april-maj, 1998.

nego ranije. Ranije smo morali da izdvajamo novac da bi kupili novine, priključke za internet i sl. kako bi dobili informacije. Danas isto to dobijamo besplatno. Sutra ćemo za to biti plaćeni.

Sve veća diverzifikovanost kao posledica težnje da se postane primećen od strane potrošača kao i sve veća uloga implementacije različitih strategija u cilju povećanja konkurentnosti, u savremenim uslovima poslovanja trpi dodatni pritisak, pre svega u smislu ubrzanja procesa. Implementacija informacione tehnologije u prometnoj sferi doprinela je ubrzanju protoka informacija, omogućila transfer tehnologije i obezbedila brz i efikasan kanal snabdevanja. Zato i ne čudi činjenica da se postojeće strategije menjaju i prilagođavaju u hodu. Napušteni su principi formiranja godišnjih, srednjoročnih i dugoročnih strategija. Strategija formiranja cena ne bazira se više isključivo na tradicionalna tri aspekta: nivou troškova, konkurenciji i tržišnoj prihvatljivosti. Danas je sasvim prihvatljivo politiku cena voditi u realnom vremenu, kada to uslovi vezani za prirodu proizvoda, ostale elemente marketing miksa, konkurencija i tržište dozvoljavaju. Utvrđivanje cene u realnom vremenu ne mora biti samo vezano za internet. Ovaj princip može biti primenjen i daleko šire. Kompanija Coca-Cola, na primer, razvila je i instalirala „pametne“ automate za prodaju pića koji mogu da utvrde lokalne vremenske uslove, jer u kompaniji veruju da vremenski uslovi utiču na tražnju za njihovim proizvodima. U zavisnosti od temperature, oblačnosti, kiše i ostalih vremenskih uslova, cena jedne limenke košta od 1 usd do upola manje 0,5 usd.

Sve više sofisticirane potrebe i ukuse potrošača, imajući u vidu već prisutno obilje proizvoda i usluga na tržištu, moguće je zadovoljiti jedino primenom multidisciplinarnog pristupa. Proizvodi sve više postaju multitehnološke ponude kao Codacov fotodisk ili Sonyjeva digitalna kamera Mavica.²⁸⁸ Canon, na primer, kombinuje hemiju, elektroniku i softver. Za proizvođača automobila poput BMW-a, inovacija je pitanje kombinovanja mehanike sa elektronikom, dizajnom i finansijskim veštinama. Kompanija Loreal se pri lansiranju novih proizvoda podjednako oslanja na farmaceutske proizvode i modu. Suština ostaje ista: **činioci se moraju kombinovati tako da stvore novu – dodatnu vrednost.** Ušavši u globalnu ekonomiju viška s gotovo savršenim tržištima, suočavamo se sa jasnim rizikom da će pobjedniku pripasti sve. U svetu bez granica, pojedinci i kompanije koji su od drugih bolji samo za jedan procenat, ili oni koji svoju početnu prednost iskoriste da bi ojačali svoju reputaciju ili proširili udeo na tržištu mogu da unište sve ostale. Microsoftov operativni nivo možda nije najbolji ali je ova kompanija uspjela da postavi svetski priznat standard, natera druge softverske kompanije da izrađuju aplikacije za njihov sistem, a korisnike da plate za prelazak na novi. Ekonomija obima je ekstremna u većini intelektualno intenzivnih aktivnosti. Što više ljudi poseti Yahoo, Amazon i njima slične sajtove, to će ove kompanije pružati bolje usluge i privlačiti više posetilaca.

Ulazimo u svet koji karakteriše tehno-ekonomski paritet u kome ni jedna firma ne može zasnivati svoje održive konkurentne prednosti na pristupu obilnim resursima. Pobjeđuje ona firma koja ima najbolju kombinaciju raspoloživih resursa.

288 Grandstrand O, & Scholander S, Managing Inovation in Multitechnology Corporations, Research Policy, Vol. 18, 1989.

18.3. Primat nematerijalnog u odnosu na materijalno

U savremenim uslovima poslovanja **nematerijalno** ima neosporan primat u odnosu na materijalno. U modernim kompanijama između 70 i 80% rada zahteva intelekt čime je ljudski mozak postao najvažnije sredstvo za rad daleko superiornije od tradicionalnih sredstava proizvodnje – sirovina, teškog rada i kapitala. Danas više od 70% vrednosti novog automobila leži u neopipljivim elementima.²⁸⁹ Godine 1998. kompanija General Electric više od 2/3 svojih prihoda ostvarivala je putem finansijskih, informativnih i proizvodnih usluga.²⁹⁰ U ne tako davnoj prošlosti čitave države takmičile su se u što uspešnijoj kombinaciji prirodnih resursa, rada i kapitala i na toj bazi težile da obezbede primat. Danas je odlučujući faktor uspeha sam čovek, odnosno njegovo znanje. Godine 1455 čovečanstvo je doživelo prvu revoluciju znanja pomoću Gutembergove mašine za štampanje koja je informacije učinila dostupnijom nego ikada ranije. Oko 500 godina nakon toga, našim životima počela je da dominira televizija. Ranih 90-tih godina XX veka desila se treća revolucija u kojoj je umesto više stotina televizijskih kanala sada prisutno više miliona internet sajtova.²⁹¹ Izračunato je da 90% naučnika koji su ikada postojali živi upravo danas. Nezaustavljiv transfer znanja dodatno je ubrzan World Wide Web-om putem koga su sve informacije dostupne svuda i svakom, bilo gde i bilo kada.²⁹² Bangalor – grad u Indiji danas zapošljava 140.000 inženjera informacione tehnologije. Svoja sedišta u tom gradu imaju svetski najpoznatije kompanije poput Novell, Simens i Ericsson.²⁹³ Na kraju, 1/5 najboljih svetskih kompanija sa liste 500 magazina Fortune nalazi se u tom gradu.²⁹⁴ Prosečna zarada inženjera u Indiji kreće se između 500 i 1.000 USD dok je kvalitet rada identičan radu evropskog stručnjaka. Konkurencija u Bangaloru je toliko jaka da su američki univerziteti uključujući Stanford, Berkeley i Kalifornijski univerzitet (UCLA), odlučili da uvedu posebne kvote u cilju ograničenja broja upisanih neameričkih studenata.²⁹⁵

Osnovna razlika između znanja i drugih resursa je što znanje upotrebom raste i što njegov transport ne predstavlja problem i ne iziskuje dodatne troškove. Snaga uma dominira modernim korporacijama. Usluge i intelektualni rad čine više od 50% Ericssona, dok su Hewlett Packard i IBM već blizu 80 odnosno 90%. Svojom voljom ili sliom prilika, ove kompanije se transformišu iz proizvodnih sa nešto malo usluga u servisne kompanije sa nešto malo proizvoda. Kompanija Microsort sa svojih 27.000 zaposlenih nije najveća kompanija na svetu ali su njegove deonice i dalje najskuplje. Do kraja 1993. godine Microsoft je vredeo više nego čitav General Motors a danas vredi oko 6 puta više. General Motors je po prihodima od 161 milijarde usd i dalje

289 Isto

290 Crainer S, Business the Jack Welsh Way, AMACOM, New York, 1999.

291 Time Magazine, milenijumsko izdanje

292 Negroponte S., Being Digital, Alfred A. Knoph, New York, 1995.

293 The Economist, 29. mart 1997.

294 Cairncross F, The Death of Distance: How communications revolution will change our lives, Orion, London, 1997.

295 Ridderstrale J, Nordstrom K, Funky Business, BookHouse Publishing AB, Stockholm, 2002.

najveća kompanija na svetu. Kompanija poseduje na hiljade zgrada i skladišta, kao i ogromne mašine koje su poslednja reč tehnike. Već dugo postoji a 1996. godine imala je 647.000 ljudi. Čak i bez prodaje automobila General Motors bi i dalje bio među 500 najboljih kompanija sveta.²⁹⁶ Ipak u pogledu vrednosti Microsoft je pobedio uprkos daleko manjim prihodima od samo 14,4 milijarde usd. U poređenju sa General Motorsom, Microsoft nema toliko postrojenja, zgrada i mašina i ne zapošljava toliko ljudi. Ova kompanija radi na intelektualnim osnovama. Um je danas moćniji i od čitavih država. Godine 1998. Norveška je imala oko 17 milijardi usd u naftnim rezervama.²⁹⁷ Ova zemlja se trideset godina bavila usavršavanje eksploatacije ovog energenta koji ovoj maloj zemlji treba da omogući da ostane bogata. Ipak, ovo nacionalno bogatstvo ne izgleda tako veliko ukoliko se uporedi sa tržišnom vrednosti knjižare Amazon.com, koja je otvorena leta 1995. godine i koja posle četiri godine poslovanja nije ostvarila ni cent dobiti. Godine 1999. u maju mesecu, kompanija je procenjena na 23 milijarde usd, što je tek nešto više od polovine vrednosti Yahoo-a koja iznosi 34,5 milijardi usd.²⁹⁸ Konkurencija je sada u kilobajtima ne u kilogramima.

Ono što se u današnje vreme može smatrati vrednim uglavnom je neopipljivo – nema materijalnu komponentu. Ono što vredi u fabrici automobila Volvo koju je preuzeća kompanija Ford takođe je neopipljivo – marka Volvo, znanja, relacije, koncept i ideje.

U tržišnim ekonomijama današnjice sve je teže postati različit. Kompanije, proizvodi i usluge sve više liče jedan na drugi. Agencija za rejting – JD Power već godinama izveštava da u automobilske industriji nema više loših automobila – da su svi dobri. Shodno tome različitost u automobilske industriji, na primer, rezultat je nečega drugog. Nije dovoljno biti samo jedinstven, već imajući u vidu intenzivnu konkurenciju kompanije moraju pronaći način da budu jedinstvene na novi način. Novi izazov za kompanije ne predstavlja više ovladavanje tehnologijom izrade ili rešavanje tehničkih i konstruktivnih funkcionalnih detalja već se više pažnje polaže dizajnu, garanciji, servisu i ugovoru – jednom rečju **imidžu** – integraciji opipljivih atributa koji se podrazumevaju i neopipljivih koji se priželikuju. U ranijim periodima i fazama tehnološkog i industrijskog razvoja, proizvodi su se sastojali od malo znanja i mnogo supstance, dok trenutna situacija ukazuje na sasvim suprotan trend. Prosečna težina američkog izvoza više je nego prepolovljena u odnosu na 1970. godinu.²⁹⁹

Na osnovu usredsređenosti na svoje ključne sposobnosti kompanije ulaze u nove industrijske oblasti a da pri tom ne kontrolišu svoje unutrašnje procese. Početkom 19-tog veka, Ford je pokušao da kontroliše sve ulazne parametre u procesu proizvodnje. Pošto proizvođač automobila po prirodi stvari koristi metal, potrebni su mu rudnici, po istoj logici guma itd. Na taj način Ford je prerastao u konglomerat. **Nova logika podrazumeva da se treba držati onoga u čemu je kompanija najbolja.**

296 www.GM.com

297 The World in 1999, The Economist Publication, 1999.

298 Fortune, 7 juni, 1999. godine

299 The Economist, 28. septembar 1996. godine

Geografski veće tržište ne samo da zahteva oštrij fokus već i skraćuje vreme za eksploataciju kompetitivnih prednosti. Čim se izoštri fokus na glavne sposobnosti potrebno je delovati izvanrednom brzinom. Za svega par godina Boeing je uspeo da vreme potrebno za konstrukciju aviona tipa 747 ili 767 skрати za 50%, dok im je trenutno za to potrebno svega 8 meseci. Kompanija Microsoft lansirala je svoj proizvod Windows 95 širom sveta u toku jednog dana. Kompanija McDonald's sveta otvara tri nova restorana svakog dana, svake nedelje, svakog meseca u godini. Do pre neku godinu prvi posao svakog petnaestog Amerikanca bio je započet u ovoj kompaniji. Međutim, **raditi brže daje rezultate samo ukoliko se rade prave stvari.** Ubrzavati pogrešne aktivnost može da dovede samo do ubrzanog propadanja kompanije. Još uvek u većini kompanija najbolji i najvažniji resurs - intelektualni kapital ostaje nedovoljno iskorišćen. Procenjuje se da se stepen njegovog iskorišćenja kreće između 5 i 15%. Zamislite samo kako bi završila kompanija koja bi svela korišćenje svojih proizvodnih kapaciteta na tako nizak procenat.

18.4. Znanje kao kritičan faktor uspeha

Značaj i uloga zaposlenih vremenom sve su izraženiji. Promene u poslovnom ambijentu danas u odnosu na prethodni period brže su i korenitije. Krize, shvaćene kao diskontinuiteti u poslovanju sve su češće. Neophodnost anticipacije i prilagođavanja unapred nikad nije bila veća. Umetnost menadžmenta je u tome da prepozna šanse i izbegne opasnosti. Znanje, kompetencije, individualizacija, upravljanje sopstvenom karijerom, sve su to trendovi koji su nastali kao rezultat svesti o tome koliko je ljudski faktor nezamenljiv u težnji da se ostvari uspeh na tržištu. Odavno je napušteno stanovište čiji je pobornik bio Henri Ford a čija se suština može najbolje upoznati putem izjave pomenutog: „Svaki put kada mi zatreba par ruku, dobijem kompletnog čoveka“. Participacija manuelnog rada u proizvodnom ciklusu ide ka inkrementalno malim vrednostima, dok je znanje jedini resurs koji se upotrebom unapređuje i povećava.

Više pažnje mora se polagati učenju. U svetu u kome se konkurentske prednosti mogu naći bilo gde, obrazovanje mora biti kontinuirano i trajati čitav život. Programi obuke se u firmama ne razvijaju 100% brže nego na akademskim studijama, već 100 puta, odnosno 10.000% brže. Kompanije kao što su Apple, SiliconGraphics i Intel institucionalizovale su plaćene odmore za edukaciju svojih zaposlenih. Ukoliko su voljni da se usavršavaju, dopušteno im je da ne dolaze na posao čak godinu dana. Druge kompanije već osnivaju svoje „univerzitete“ na kojima obučavaju sopstvene zaposlene. McDonaldsov Univerzitet „Hamburger“ u Oak Bruku u Illinoisu nema akademsku težinu Harvarda, ali je za 35 godina postojanja na njemu diplomiralo 50.000 studenata, dok nastavu drži 30 redovnih profesora koji predaju na 22 jezika. Najpoznatiji korporacijski univerzitet je Motorolin koji je u kompaniji poznat kao oružje obnove. Ovaj univerzitet nudi 550.000 dana obuke svake godine i košta 170 miliona usd. Od svakog zaposlenog u Motoroli, a njih je 139.000, očekuje se da pohađa bar 40 časova obuke godišnje. Motorola je izračunala da svaki dolar uložen u obuku donosi 33 usd.

Međutim, edukacija bez personalizacije znači da je obuka čist trošak a ne investicija. Da bismo privukli i zadržali kvalitetne kadrove moramo ih tretirati kao **individue**. Reč *individualan* je latinskog porekla i znači nedeljiv. Živimo u svetu u kome sve više radnih ugovora dobija specifičnu dimenziju prikladnu karakteru onoga sa kim se zaključuje. U perspektivi, novi sistemi će verovatno morati da dele zaradu sa svojim zaposlenima. Ljudi su danas lojalni korporacijama na drugi način. Ranije je slepa poslušnost bila pokazatelj lojalnosti, dok je čitavo načelo lojalnosti bilo obavijeno kontrolom. Današnji zaposleni postavljaju sve više pitanja i sve su zahtevniji. Organizacije poput Manpower, najveće svetske agencije za talente i honorarce, sa svojih 600.000 partnera čini međunarodni sindikat zavod za zapošljavanje odabranih globalnih specijalista. Danas je moguće čak i izračunati individualnu konkurentnost = sopstvena znanja x oni koje poznajemo.

Ranije se razvoj **lidera** odvijao u tri faze:

1. Prva generacija poslovnih vođa su uglavnom bili pravnici. Vreme je prolazilo, znanje se širilo a tehnologija je postala ono što je nekada bio pravo. Stvorili su se uslovi za drugu fazu.
2. Drugu generaciju lidera uglavnom su činili inženjeri. To je bilo aktuelno u vreme u kome u se konkurentске prednosti bazirale na tehnološkim inovacijama. Vremenom, organizaciona pitanja i pitanja novca postajala su sve aktuelnija.
3. Treća generacija lidera bili su poslovni administratori koji upravljaju najvažnijim resursima – ljudima. Danas su lideri tzv. humani menadžeri.

Polarizacija je sve više izraženija. Pre oko 300 godina bogatstvo je bilo pitanje kontrole nad zemljom, kasnije je kapital bio odlučujući faktor, dok je danas bogatstvo materijalizovano u znanju. Sve je dublji jaz između obrazovanih i neobrazovanih. Bez jedinstvenih veština, zaposleni su lako zamenljivi. Preko dve milijarde Kineza i Indijaca danas je radno sposobno i spremno da bude angažovano od strane poslodavaca. Pored prethodno navedene polarizacije u obrazovanju prisutna je i polarizacija između zaposlenih i nezaposlenih, kao i između bogatih i siromašnih. Globalno, raste jaz i između severa i juga – svega 20% svetske populacije čini 80% ukupne potrošnje. U ovakvom okruženju definicija lojalnosti se menja. Trenutno je dominira opredeljenje da treba sarađivati samo sa onima od kojih možemo imati koristi. Trenutno je na tržištu prisutna „armija intelektualnih plaćenika“ koji se nigde ne zadržavaju dugo.³⁰⁰

U proteklih nekoliko godina sve kompanije su pokušavale, sa više ili manje uspeha, da poboljšaju svoju tržišnu situaciju brojnim redukcijama. Na meti su bili zaposleni, radno vreme i birokratija. Svrishodnost prethodno navedenog odgovora na izazove okruženja najbolje ilustruje izjava Džefrija Ferera sa Stanforda: „Jedino što ćete redukcijama postići to je da umesto velike imate malu kompaniju“.³⁰¹ Poruka prethodno navedene tvrdnje govori o tome da je **za potrebe stvaranja nove vrednosti pogrešno usmeravati svoje snage na smanjivanju postojećih troškova**. „Masakr menadžment“

300 Ridderstrale J, Nordstrom K, Funky Business, BookHouse Publishing AB, Stockholm, 2002.

301 Pfeffer J., The Human Equation: Building profits by putting people first, Harvard Business School Press, Boston, Mas, 1998.

nije doveo do povećanja prihoda. Nakon definisanja osnovne delatnosti, odnosno lociranja poslova koje može obaviti najuspešnije i najkvalitetnije, nakon odabira ciljanog tržišta kompanija mora osnažiti svoje resurse. „Nakon korporacijske liposukcije i anoreksije vreme je za korporacijski bodibilding, koji će Vam pomoći da se rešite sala i da razvijete mišiće“.³⁰² Globalno povezano društvo tera firme da prošire uticaj svojih sposobnosti na novi način, dok im sve prisutnija digitalizacija otvara nove mogućnosti da to i ostvare. Problem sa većinom organizacija je u tome što nisu svesne svog znanja a ne u tome što u njemu oskudevaju. U cilju postizanja uspeha, preduzetnici moraju stvoriti organizacije koje su spremne da uče. Najbolju definiciju kreativnosti dao je Artur Kestler: „**Kreativnost je vrsta učenja u kojoj su učenik i učitelj jedna te ista osoba**“.³⁰³ Potrebno je poboljšati transfer i transformaciju znanja u okviru kompanije. Sa individualnog, znanje se mora proširiti na grupni i organizacioni nivo. **Brzinu preduzeća ne određuju najbrži i najproduktivniji već najsporiji i najnesposobniji.** Omogućiti zaposlenima da uče jedan je od osnovnih zadataka lidera. U svetu koji funkcioniše u realnom vremenu moramo smanjiti vreme između učenja i rezultata.

Pojedine studije ukazuju na očekivanu dužinu života japanskih i evropskih kompanija koja sada iznosi oko 12,5 godina. Prosečni životni vek multinacionalne kompanije, bila ona na listi 500 najuspešnijih firmi časopisa Fortune ili nekoj drugoj, jeste između 40 i 50 godina. Jedna trećina kompanija koje su bile među 500 najuspešnijih 1970 godine, nestala je do 1983. godine. Ovakav mortalitet pripisuje se suviše velikoj posvećenosti ostvarivanju profita i kvalitetu konačnih bilansa umesto poklanjanja potrebne pažnje svojim zaposlenim.³⁰⁴

U ne tako davnoj prošlosti, uloge zaposlenih bile su unapred određene. Trenutno, adekvatan odgovor na izazove koje nam nameće turbulentno okruženje predstavlja **“menadžment po ciljevima” za pojedince.** Počevši od sebe samih, menadžeri u organizacijama moraju definisati sebe kako ne bi proizvodili nesigurnost za ostale zaposlene. Pravi lideri nakon definisanja sebe samih treba da postavljaju izazove pred svoje zaposlene čime se nužnost kontrole koja je sama sebi cilj pretvara u svojevrsno kreativno i stimulativno oslobađanje ljudi.

Uspeh u savremenom poslovanju najviše zavisi od vremena i talenta. Prethodno navedena dva ključna faktora uspeha pakujemo, eksploatišemo, organizujemo, angažujemo i prodajemo. Rukovođenje predstavlja osnovu za sticanje komparativne prednosti čiji se značaj odlikuje u uspešnosti u privlačenju, motivisanju i zadržavanju članova tima. Upravljanje bazirano na strahu i postizanju brojčano izraženih ciljeva predstavlja stvari prošlosti. Kako se uspešno rukovođenje zasniva na ljudima, onda menadžment mora dobiti dominantnu humanu komponentu i postati humani menadžment.

302 Ridderstrale J, Nordstrom K, Funky Business, BookHouse Publishing AB, Stockholm, 2002

303 Koestler A, The Act of Creation, Hutchinson & Company, 1964.

304 De Geus A., The Living Company, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

Sve prethodno navedeno nameće nove izazove prodaji i upravljanju istom. I pored konstantnog porasta broja stanovnika gledano na svetskom nivou, konkurentska borba biće sve intenzivnija, dok će metode ostavljavanja konkurentske prednosti biti sve više sofisticirane. Ultimativnost rasta svetski najuspešnijih kompanija usloviće dalju globalizaciju poslovanja a sa njom i neophodnost integrativnih procesa jer će okruženje postati neizdrživo za male igrače. Savremena tehnologija, pre svega informaciona, nastaviće da se unapređuje što će usloviti supstituciju fizičkog angažovanja više sofisticiranim metodologijama realizacije poslovnih aktivnosti. Informaciona tehnologija i dalje će omogućavati brži transfer znanja i informacija koje će sve više dobijati na značaju.

U pogledu prodaje, realno je očekivati rast njenog značaja za biznis tržišno orijentisanih kompanija i intenzivniju implementaciju marketinškog pristupa prilikom realizacije prodajnih aktivnosti. Uspostavljeni standardi u pogledu zaštite potrošača sve više će se proširivati na domen dobrobiti celokupne ljudske populacije te će u vezi sa tim društveno odgovorni marketing sve više dobijati na značaju.

Na kraju se postavlja pitanje kako moderne firme, uzimajući u obzir prethodno navedene karakteristike uspevaju uopšte da izmere i utvrde da li napreduju brže od ostalih u svojoj oblasti, koliko sistematski organizuju svoja saznanja o konkurenciji i dobavljačima, kako mere inovaciju, stvari koje se tiču zaposlenih i sl. Odgovor leži u postavljanju odgovarajućih ciljeva. Moderne, sofisticirane kompanije koriste danas „**rastegljive ciljeve**“ koji su po svojoj prirodi uopšteni. U Toshiba je jedan od takvih ciljeva bio da se proizvede video uređaj sa upola manje delova, za upola manje vremena i po upola manjoj ceni.

Na kraju se postavlja pitanje u kom pravcu će se dalje odvijati razvoj privrednog ambijenta, tržišnih institucija i veza koje između njih postoje? U skladu sa prethodnim, opravdana su očekivanja da će u narednom periodu doći do:

- Generalnog povećanja kvaliteta proizvoda,
- Proširenja portfolija usluga ponuđenih kupcima,
- Ubrzanog smanjenja broja i značaja malih i nezavisnih subjekata do potpunog gubitka sa tržišta,
- Većeg i aktivnijeg učešća državne regulative u privrednom životu,
- Nastavka uspešnog prevazilaženja kulturnih i etničkih različitosti i prodora globalnih kompanija na nova, do sada zatvorena tržišta,
- Povećanja svesti o potrebi čuvanja životne sredine i porasta cena takvih proizvoda i imidža i reputacije kompanija sa takvim konceptom,
- Unapređenja transportnih i logističkih aktivnosti tako da npr. na poručena kola nećemo morati da čekamo mesecima već će ista biti dopremljena avionom do aerodroma najbližem dileru,
- Porasta transakcija obavljenih putem Interneta i povećanja portfolija proizvoda sve do trenutka kada ćemo moći da osetimo blagodeti kućne isporuke svežeg voća, povrća i ostalih životnih namirnica,

- Smanjenja vremena provedenog u kupovini srazmerno većem angažovanju dilera i prodavaca.
- Smanjenja zaliha proizvoda koje se drže na lagerima prodajnih objekata. U narednom periodu treba očekivati da ćemo u prodajnim objektima moći da se upoznamo samo sa kvalitetom uzoraka dok će isporuka biti obavljena na kućnu adresu.
- Skraćenja vremena između dve sprovedene revizije marketing kanala, sa sadašnjih 6 meseci (koliko je trenutno optimalno) na tri meseca u budućnosti.

Gotovo da se sa sigurnošću može tvrditi da će **članovi kanala marketinga u budućnosti voditi još ofanzivniju konkurentsku borbu** sa svojim konkurentima i da će razvijati i unapređivati poslovnu saradnju u maniru partnerskih odnosa sa ostalim članovima kanala. **Procesi integracije, kooperacije i globalizacije zasigurno će se nastaviti i intenzivirati**, dok će potreba i težnja za diferenciranjem u glavama potrošača još više dobiti na značaju. Generalna ocena glasi da će se postojeći procesi nastaviti i u budućnosti i to ubrzanim tempom. **Životni ciklus preduzeća i proizvoda će se skraćivati** vremenom dok će **stopa mortaliteta sledstveno prethodnom rasti**. Nematerijalno će i dalje imati primat nad materijalnim, smanjivaće se mogućnost građenja konkurentске prednosti na bazi raspoloživosti tehnologija i potrebnih izvora i sledstveno tome povećavaće se značaj optimalnog kombinovanja raspoloživih resursa u cilju profilisanja jedinstvene ponude.

Rečnik stranih i stručnih pojmova

A

AIDA – attention, interest, desire, action

Anticipacija – predviđanje nečega što će se tek dogoditi i priprema unapred za dolazak očekivanih zbivanja.

Autput predstavlja obim prodaje.

B

B2B – koncept uspostavljanja poslovnih odnosa između privrednih subjekata tj. pravnih lica.

Baza podataka o kupcima je organizovana kolekcija sveobuhvatnih tekućih podataka o individualnim postojećim ili potencijalnim kupcima, koja je dostupna i upotrebljiva za potrebe marketinga kao što su stvaranje prednosti i kvalifikacija, prodaja proizvoda ili usluga ili održavanje odnosa sa kupcima.

Baza podataka je skup povezanih podataka. Uskladišteni podaci mogu se sastojati od svega nekoliko ulaznih podataka ili *redova* koji čine jednostavan adresar sa imenima, adresama i telefonskim brojevima.

Benčmarking predstavlja sistemski i kontinuirani proces merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera, bilo gde u svetu, radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi.

Budžet prodaje (finansijski plan) predstavlja rezultat finansijskog planiranja prodaje menadžer prodaje.

C

Cena koštanja – novčani (vrednosni) izraz utrošenih činilaca proizvodnje po jedinici proizvoda; izračunava se deljenjem ukupnih troškova proizvodnje (zbir ukupnih fiksnih i ukupnih varijabilnih troškova) sa ukupnom količinom proizvedenih dobara (proizvoda).

Ciljani ili „target“ market predstavlja izbor ciljnih segmenata tržišta i izbor pozicije koju preduzeće želi da zauzme unutar željenog segmenta.

Dedukcija predstavlja metod analize i neposrednog zaključivanja čiji je postupak i cilj obrnut od indukcije. Sastoji se u primeni indukcijom utvrđenih opštih stavova, zakona i svojstava posmatranog prilikom ispitivanja njihovih posebnih i pojedinačnih slučajeva radi određivanja važnosti utvrđenih opštih zaključaka za konkretne sadržaje posmatrane opšte pojave.

Definisano tržište – predstavlja područje na kome se nalaze targetirani kupci prema kojima će preduzeće usmeriti svoju ponudu.

Delfi metod predstavlja animiranje eminentnih stručnjaka kako bi isti u više navrata pisali svoja mišljenja i komentare na stavove drugih stručnjaka.

Diferencijacija - skup aktivnosti u cilju izdvajanja sopstvene ponude od konkurentskih u cilju bolje prepoznatljivosti.

Diferentna prednost – zasniva se na marketing strategiji sa ciljem ostvarenja konkurent-ske prednosti.

Direktna pošta predstavlja slanje poštom materijala potencijalnom kupcu na njegovu kućnu ili poslovnu adresu.

Direktni marketing podrazumeva korišćenje direktnih kanala da bi se doprlo do potrošača i da bi im se isporučili proizvodi i usluge bez korišćenja marketinškog posrednika.

Distribucija kao instrument marketinga – način dopremanja proizvoda od mesta proizvodnje do mesta prodaje.

Diversifikacija – vid rasta preduzeća kojim ono u svoj proizvodni program uvodi proizvode koji se po tehnološkoj osnovi, tržišnoj nameni i načinu prodaje međusobno razlikuju.

Dobavljač – pravno ili fizičko lice koje isporučuje robu kupcima.

Dugoročni interaktivni marketinški odnosa ukazuju da uspeh u savremenim uslovima poslovanja sve više zavisi od izbora dobitne kombinacije partnera, uspostavljanja adekvatnih i dugoročnih odnosa sa njima i međusobnom poverenju.

EDI (electronic data interchange) – razmena elektronskih podataka.

Efektivnost – u širem smislu predstavlja sposobnost preduzeća da pribavi neophodne resurse i da ih što efikasnije iskoristi za ostvarivanje svojih ciljeva. Uže shvaćena efektivnost izražava se stepenom ostvarenja ciljeva preduzeća. Slikovito efektivnost se može odrediti kao nastojanje preduzeća da odabere prava područja svoje delatnosti (raditi prave stvari).

Efikasnost – uspešnost transformacije ulaganja (inputa) u rezultate (outpute). Najznačajniji parcijalni pokazatelji efikasnosti preduzeća su: produktivnost, ekponomičnost i rentabilnost.

Ekomarketing – se razvija kao rezultat ekološke kritike tradicionalnog delovanja. Primenom osnovnih strategija ekomarketinga (smanjeno i ponovno korišćenje proizvoda i pakovanja i preorijentacija potreba i želja kupaca; preusmeravanje marketing miksa počev od proizvoda i pakovanja, preko pozicioniranja do promocije itd; reorganizacija i promena mnogih delova i procesa unutar preduzeća) savremene kompanije blagovremeno deluju na ekološko stabilizovanje okruženja.

Ekonomski modeli razmene potenciraju intencije učesnika u procesu razmene da smanje kaznu (rizik) i povećaju nagradu (ekonomsku korist).

Ekonomski rast – povećanje ukupne proizvodnje nacije tokom vremena.

Ekonomski zasnovane teorije predstavljaju sublimat više parcijalnih teorija od kojih su najznačajnije: teorija učinaka, teorija transakcionih troškova i teorija međuzavisnosti sredstava većeg broja preduzeća.

Elektronska trgovina predstavlja opšti termin za proces kupovine i prodaje pomoću elektronskih sredstava.

F

Faktori okruženja su pravni, politički, tehnološki, konkurentski faktori, ali i privredna klima. Oni utiču na ponašanje i na strukturu marketinškog kanala.

Fast Moving Customer Goods (FMCG) proizvodi predstavljaju robu široke potrošnje, obično su niske pojedinačne vrednosti, kupuju se od strane širokih populacija i to obično za gotovinu.

Finalni potrošači - kupci kao fizička lica.

Finansije kao ključna komponenta procesa razmene odnose se na novac kao indikator vrednosti.

Finansijski izvori predstavljaju postojeću i perspektivnu finansijsku situaciju preduzeća.

Finansijski rezultat – periodični rezultat poslovanja nekog preduzeća u određenom vremenskom razdoblju koji se utvrđuje kao razlika između prihoda tog perioda i rashoda koji su nastali radi ostvarenja prihoda.

Fokus grupe obično se sastoje od 8 do 12 osoba koje raspravljaju o cilnom problemu pri čemu diskusiju usmerava i vodi moderator grupe.

G

Geopolitika – izraz nastao od grčkih reči *gea* – zemlja i *politiki* – politika. Reč uveo u upotrebu švedski profesor Rudolf Kjelen (1864 – 1922) da označi jedan o pet bitnih elemenata svoje teorije države (pored ekonomopolitike, demopolitike, sociopolitike i kartopolitike) u delu *Država kao životni oblik* – 1916. godine. Po njemu, „geopolitika je nauka o državi kao geografskom organizmu ili pojavi u prostoru“.

Globalizacija industrije ogleda su u aktivnostima privrednog subjekta koje su vezane za izvangranične investicije, proizvodnju, trgovinu i razvoj, odnosno osvajanje novih tržišta, ekspanziju tehnoloških i organizacionih

prednosti i smanjenje troškova i rizika.

Globalizacija poslovanja predstavlja svojevrsan poslovni odgovor na sve prisutniju međuzavisnost, povezanost i dostupnost pojedinih delova svetskog tržišta.

Globalizacija procesa predstavlja sve čvršće povezivanje pojedinih delova svetske privrede, nacionalnih ekonomija u jedinstvenu celinu.

Globalizacija tržišta predstavlja sve naglašeniju međuzavisnost i dostupnost pojedinih delova svetskog tržišta.

Globalna logistika predstavlja izvršavanje poslova kompanije iz oblasti logističkog menadžmenta u globalnom okruženju.

Globalna strategija omogućava preduzeću da posluje u globalnoj grani, da ostvari globalnu konkurentsku prednost integrišući atraktivnosti preduzeća u celom svetu da se ovlada povezanošću među zemljama.

Globalni marketing predstavlja konceptijski usklađenu marketing praksu koju je moguće primeniti u svetskim razmerama na prepoznatljiv način.

Globalni potrošač je osoba bez predrasuda, sofisticiranih i iznijansiranih i slojevitih potreba, jasnih preferencija i naglašene osetljivosti na način i kvalitet zadovoljavanja svojih potreba.

Globalni proizvod predstavlja naziv za one proizvode čija prodaja čini najveći i najznačajniji deo ukupne nabavke maloprodavaca ili veletrgovaca.

H

Hijerarhija – koncept *hijerarhije* uveo je grk po imenu Dionizije Areopagit pre oko 1.500 godina. Doslovno značenje reči hijerarhija znači „vladavina svetih“. Hijerarhija se gradi na tri ključne pretpostavke: stabilno okruženje, predvidljivi procesi i jasno definisan učinak.

I

IMK je koncept planiranja marketinških komunikacija koji uvažava dodatnu vrednost sveobuhvatnog plana u kojem su adekvatno vrednovane strateške uloge različitih komunikativnih disciplina (npr. oglašavanja, direktnog marketinga, unapređenja prodaje i PR-a) i kombinuje te discipline na način da se postigne jasnoća, konzistentnost i maksimalni komunikativni uticaj.

Implementacija strategije ključnih kupaca predstavlja odgovor dobavljača na veoma dinamične i unapred prepoznatljive promene u okruženju.

Individualan – reč latinskog porekla u izvornom značenju – nedeljiv.

Indukcija je prva faza metodološkog procesa naučnog zaključivanja pri kojoj se polazi od pojedinačnog i de ka opštem; proces generalizacije, odnosno uopštavanja kojim se utvrđuju osnovni, opšti pojmovi, kategorije i zakonitosti.

Inflacija je kontinuirani rast opšteg nivoa cena ili kontinuirani pad realne vrednosti novca.

Informacija – analizirani podaci, organizovani tako da budu korisni za onoga ko ih traži. Informacija predstavlja znanje o nekom događaju. Razlika između informacija i podataka je u tome što su podaci sirov materijal (činjenice, brojevi, opservacije) koji tek pošto su analizirani i uobličeni mogu da predstavljaju informacije.

Informaciona trgovina je primena informatike i elektronike u trgovini.

Input predstavlja uloženi rad.

Integracija – procesi, oblici, stanja, pojave i tokovi povezivanja ekonomskih jedinica koji vode stvaranju (i/ili jačanju jedinstva) određenih celina.

Internacionalizacija maloprodaje predstavlja razvoj maloprodajne aktivnosti izvan nacionalnih tržišta i sedišta trgovinskih kompanija.

Internacionalizacija poslovanja predstavlja mogući pravac strategije rasta i razvoja preduzeća van nacionalnih granica, koji se zasniva na uvažavanju savremenih tendencija u razvoju svetskog tržišta i tehnologije a time i prihvatanja važećih standarda i pravila međunarodnog konkurentskog ponašanja.

Internacionalizacija proizvodnje predstavlja proces povezivanja proizvodnje nacionalnih ekonomija, čime dolazi do stvaranja međunarodnih preduzeća.

K

Kanali fizičke distribucije predstavljaju uži pojam od kanala marketinga jer ne obuhvataju protok informacija specifičnih za drugopomenute.

Kanali marketinga obuhvataju raznolike institucije koje se zarad ostvarenja zajedničkog cilja udružuju i formiraju određenu strukturu.

Kanali marketinga obuhvataju sledeće tokove: fizičku distribuciju roba, tok pregovaranja, vlasništva, informacija i promocije koji svi zajedno i svaki pojedinačno moraju biti efektivni i koordinirani u cilju ostvarivanja distribucionih ciljeva firme.

Kastomizacija – prilagođavanje potrebama korisnika

Kategorija proizvoda – proizvodi koji su od strane potrošača shvaćeni kao povezani u cilju zadovoljavanja njihovih potreba.

Kompanije sa tržišnom orijentacijom otvorene su prema promenama, iste sagledavaju sa aspekta šansi, teže da minimiziraju rizik i u slučaju da ne mogu svojim tržišnim potencijalom da diktiraju trendove istima se uspešno prilagođavaju.

Kontekstualno oglašavanje predstavlja postavljanje oglasa koji su u kontekstu sa sadržajem koji potencijalni kupac posmatra na Internetu.

Kooperacija – poseban način organizovanja rada u periodu nastajućeg kapitalizma. U prostoju kooperaciji svi učesnici istovremeno

obavljaju iste radne operacije, dok u složenoj postoji podela obavljanja radnih operacija od strane pojedinih proizvođača.

Korelacija predstavljala jednostavan statistički metod koji utvrđuje povezanost i uzročno-posledični odnos između dve pojave.

Korporacija – jedan od bazičnih tipova poslovne organizacije koji nastaje udruživanjem (inkorporiranjem) kapitala članova po državnom zakonu.

Kriza ima iste karakteristike kao i problem prouzrokovan promenom, osim što je akutnija, intenzivnija promena sa dubokim implikacijama za organizaciju.

Kupac – osoba koja izvršava kupovinu. Kupac ne mora istovremeno biti i potrošač.

L

Liderstvo – postoji više definicija, pristupa i uglova posmatranja. Jedan od najčešćih je kao faza menadžment procesa (uz planiranje, organizovanje i kontrolu) gde se utiče na članove organizacije kako bi se ostvarili ciljevi. Danas, posebna naučna disciplina, često nezavisna od menadžmenta koja predstavlja dinamičan proces koji podrazumeva interakciju između lidera, sledbenika i situacije.

Likvidnost – sposobnosti da se servisiraju finansijske obaveze.

Limbički sistem – predstavlja osnovu zadovoljstva i bola i deo je mozga koga nazivaju „emocionalni mozak“.

Logistika – umešnost dostavljanja materijala i proizvoda i održavanje stabilnosti i kontinuiteta toga dostavljanja. U ekonomiji ovaj termin pokriva sve one aktivnosti koje su usmerene na preobrađivanje prostorne i vremenske nepodudarnosti između proizvodnje i potrošnje.

M

Makrookruženje se sastoji od nekoliko sila koje imaju uticaj kako na konkretne privredne subjekte tako i na sve ostale elemente mikrookruženja. U najvažnije elemente makrookruženja spadaju: ekonomske, društvene, političke i zakonske, fizičke i tehnološke sile.

Maloprodaja obuhvata sve aktivnosti vezane za prodaju proizvoda krajnjim potrošačima.

Marketing dobrih odnosa predstavlja identifikovanje, uspostavljanje, razvoj i održavanje (i po potrebi prekid) poslovnih odnosa sa kupcima i drugim stakeholder-ima.

Marketing koncept pored usredsređenosti na kupce omogućava bolju transparentnost trendova prisutnih u mikro i makro okruženju kompanije, pruža osnovu za bolju konkurentsku poziciju u odnosu na direktne konkurente, pruža osnovu za izgradnju dugoročnih i partnerskih odnosa sa kupcima i ostalim članovima marketing kanala.

Menadžment – naučna disciplina, specifična društvena tehnologija, fenomen, ljudska aktivnost vezana za upravljanje različitim tipovima organizacija. Najčešće se objašnjava kao usmeravanje organizacija ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Suština fenomena je da se ciljevi ostvaruju posredstvom drugih ljudi. Postoji u mnogim segmentima ljudske aktivnosti. Postoje dve osnovne vrste – operativni (interno orjentisan, vezan za obavljanje transformacionih input-output procesa u organizacijama) i strategijski (eksterna orijentacija, neophodan usled velikih promena u okruženju i potrebe blagovremenog reagovanja na njih). Potiče od italijanske reči “manegio/maneggiare” i francuske “menege” što znači kružna staza po kojoj trče konji dok ih dreser podstiče dugim bičem.

Menadžment prodaje fokusira se na funkciju prodaje preduzeća i može se definisati kao proces analiziranja, planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrolisanja prodajnih aktivnosti preduzeća.

Mikroekonomska teorija svoja uporišta zasniva na krajnje racionalnoj reakciji subjekata razmene.

Mikroekonomskih faktori kreiraju šanse i opasnosti na tržištu i njih čine: kupci, distributeri, dobavljači i konkurenti.

Mikromarketing uključuje zadovoljavanje potreba i želja posebnog segmenta potrošača time što na specifičan način prilagođava strategiju marketinga kako bi se na najbolji način zadovoljile specifične potrebe tog segmenta.

Misija služi za utvrđivanje osnovnog razloga postojanja preduzeća.

Motivacija se definiše kao proces pokretanja, usmeravanja i održavanja aktivnosti zaposlenih ka ostvarivanju organizacionih ciljeva.

N

Nacionalna ekonomija – sinonim za privredu neke zemlje, da se istakne razlika od regionalnih, subregionalnih i lokalnih privreda, ana jednoj, odnosno privreda međunarodnih integracija, grupa zemalja ili celokupne svetske privrede, na drugoj strani. Kada se dostigne visok nivo razvijenosti privreda, grana i pojedinačnih preduzeća, konkurencija postaje značajna za njihovo uspešno funkcionisanje i dalji razvoj.

O

Oglašavanje, ili advertising, je kontinuirano, masovno saopštavanje informacija putem različitih medija.

Organizacioni potrošači - preduzeća.

Osnovni cilj postojanja marketing kanala jepovezivanje proizvođača sa korisnicima dobara i/ili usluga.

Outsourcing se javlja kada jedna firma obavlja sporedne funkcije za drugu firmu, kao što su računovodstvo, kompjuterske usluge, skladištenje ili transport.

P

Paneli predstavljaju odabir tržišnih parametara koji se prate kroz vreme beležeći pritom njihove promene.

Partnerstvo predstavlja uspostavljanje bliskih poslovnih veza između dva privredna subjekta koje često dovode do razvijanja poslovnih odnosa koji za posledicu imaju povećanja uzajamne zavisnosti.

Percepcija – proces u kojem pojedinac sistematizuje i interpretira svoje utiske o stvarima koje ga okružuju sa ciljem da ima određena značenja.

Plan prodaje predstavlja plansku odluku preduzeća o tome koliko određenih proizvoda planira da proda u određenom vremenskom periodu i na određenom tržištu.

Planiranje budžeta tj. finansijsko planiranje obuhvata planiranje prihoda i planiranje troškova prodaje a samim tim i planiranje finansijskog rezultata prodaje.

Pomoćna struktura marketing kanala je grupa institucija koje pomažu članovima kanala da obave distribucione ciljeve.

Portfolio učesnika u kanalima marketinga obuhvata proizvođače, trgovinu na veliko i malo i potrošače.

Preduzetnik – nosilac preduzetničkih aktivnosti. To je osoba koja uočava mogućnosti za nove proizvode ili usluge koje drugi ne uočavaju ili im ne pridaju značaj.

Prelomna tačka prodaje = $(\text{Troškovi po poseti}) \times (\text{broj potrebnih poseta})$

Prihodi – povećanja ekonomskih koristi tokom obračunskih perioda u obliku povećanja sredstava ili smanjenja obaveza što dovodi do povećanja sopstvenog kapitala.

Proaktivnodelovanje nasuprot reaktivnom dejstvu ima za cilj prepoznavanje nastajućih promena i modifikaciju kako strategije tako i organizacije kako bi se promena ambijenta spremno dočekala.

Procena performansi može se realizovati kroz kvantitativnu analizu profitabilnosti kao

i kroz kvalitativnu analizu kvaliteta rada posrednika i na osnovu socijalne tačke gledišta.

Proces razmene obavlja se u okviru marketing kanala i na njegovim različitim nivoima u zavisnosti od pozicije članova kanala u njihovoj strukturi.

Prodaja omogućava tržišnu verifikaciju postignutih poslovnih rezultata kompanije kao celine. Ključni je faktor u ostvarenju tržišne pozicije.

Prodaja predstavlja širi pojam koji pored kupoprodajnih aktivnosti uključuje i sve one mere, postupke i aktivnosti koji su usmereni u pravcu kreiranja i stimulisanja tražnje.

Prodajna teritorija podrazumeva se određeni skup kupaca raspoređenih na relativno zaokruženoj teritoriji.

Prodajne kvote su kvantitativno izraženi ciljevi prodaje koje bi prodavci trebali da ostvare u određenom vremenskom periodu.

Prodavac je individua koja prenosi promocionu poruku direktno kupcu ili potrošaču ili prima njihove porudžbine.

Produktivnost predstavlja jedan od pokazatelja uspešnosti organizacije u korišćenju resursa kao što su zemljište, radna snaga i kapital, a sve u cilju generisanja outputa kao što su obim prodaje, bruto marža i dodata vrednost.

Produktivnost = output / input

Profit je osnovni cilj i motiv poslovanja. Izračunava se kao razlika ukupnih prihoda i ukupnih troškova.

Profitabilnost kanala marketinga meri stepen efikasnosti i efektivnosti menadžmenta kanala u korišćenju sopstvenih finansijskih resursa.

Proizvodi i usluge predstavljaju primarne objekte interesa između prodavaca i kupaca.

Proliferacija – množenje, bio.-množenje pojedinih sastojaka ćelijskog tkiva, množenje ćelije deljenjem.

Provizija – oblik zarade koji se određuje kao procenat od ostvarene prodaje.

Publicitet podrazumeva neplaćeni oblik obaveštavanja u medijima o nekoj kompaniji, proizvodu ili događaju.

R

Razmena je proces zamene jedne vrednosti drugom.

Reaktivno delovanje koje ima za cilj otklanjanje nedostataka u cilju smanjivanja štete rezultat je zakasnele reakcije na promene u okruženju.

Regresija predstavlja složeniji model analize koji determiniše zavisne i nezavisne promenljive. Zavisnost se kvantifikuje formulom tako da se za svaku vrednost nezavisno promenljive može dobiti vrednost zavisno promenljive.

Regrutovanje prodavaca predstavlja postupak pronalaženja dobrih kandidata različitih specijalnosti koji mogu dobro obavljati poslove prodaje različitih proizvoda i usluga.

Reinženjering možemo definisati kao radikalno redizajniranje poslovnih procesa, korišćenjem novih tehnologija i motivisanjem članova organizacije.

Reprezentativni uzorak je deo skupa (izabran primenom određene statističke procedure) koji se po posmatranoj karakteristici ne razlikuje značajno od skupa iz kojeg potiče, tj. Verno ga odražava.

Resursi – u opštem slučaju sve (faktori, sredstva, zalihe, mogućnosti, izvori, ljudi sa svojim iskustvom) što omogućava ostvarivanje neke aktivnosti.

Rizik – sa ekonomskog aspekta predstavlja verovatnoću nastupanja nekog ekonomski štetnog događaja.

Roba – korisno materijalno dobro koje je proizvod ljudskog rada i namenjeno je razmeni sa ciljem da se za nju stekne odgovarajuća protivvrednost.

Rukovođenje se definiše kao proces uticaja i usmeravanja radnih aktivnosti članova organizacije.

Saradnički marketing predstavlja vrstu zajedničkog brendinga putem Interneta.

Socijalna komponenta procesa razmene predstavlja ponašanje između trgovinskih partnera.

Socijalna teorija razmene ukazuje na to da su odgovornost prema preuzetim obavezama i poverenje koje postoji između dve firme ključni racionalni pokretač koji dovodi do razmene.

Socijalni modeli razmene konstatuju činjenicu da obe grupe pojedinaca i subjekata sa obe strane lanca razmene (prodavci i kupci) raspolažu željenim vrednostima (roba i novac) kojima teži druga strana te da se njihova međusobna interakcija realizuje na principu obostranog nagrađivanja.

Strategija kanala zahteva adekvatnu strukturu sačinjenu od organizacija i ljudi koji je čine i kroz koje će se u krajnjoj liniji implementirati.

Stavovi predstavljaju već usvojene predispozicije koje usmeravaju ponašanje ljudi u odnosu na neki stimulans konzistentno u pozitivnom ili negativnom pravcu.

Strategija – ukupnost pravila ponašanja igrača i potencijalni rezultat izbora pojedinih alternativa u svakoj konkretnoj situaciji. Predstavlja strategijsku odluku i odabrani način ostvarivanja definisanih ciljeva.

Strategijske alijanse nastaju odlukom dva ili više privredna subjekata da razviju bliske poslovne veze koje će za rezultat imati veći ili manji stepen zavisnosti poslovnih odnosa.

Struktura marketing kanala je grupa članova kanala kojoj je alociran set distribucionih zadataka.

SWOT matrica – tehnika strategijskog menadžmenta za analizu šansi i opasnosti iz okruženja i snaga i slabosti preduzeća, radi pronalaženja adekvatne strategije ponašanja preduzeća.

Takmičenje - latinskog je porekla i doslovno znači "nastojati zajedno" ili "odluka da se trči u istoj trci".

Telemarketing predstavlja korišćenje telekomunikacione tehnologije u cilju sprovođenja marketing aktivnosti.

Teorija društvene umreženosti ukazuje na evidentnu međuzavisnost entiteta koji posluju na tržištu i potencira mogućnost da upravo međusobna povezanost i međuzavisnost budu motiv realizacije razmene.

Teorije zasnovane na ponašanju čine: socijalna teorija razmene i teorija interakcije između prodavaca i kupaca.

Timska organizacija prodaje podrazumeva da se za svakog pojedinačnog kupca ili grupu kupaca formira prodajni tim.

TQM (upravljanje totalnim kvalitetom) predstavlja maksimiziranje prihoda i povećanje profita putem povećanja efikasnosti i eliminisanjem troškova koji ne doprinose dobiti potrošača.

Transakcioni odnosi – odnosi koji se zasnivaju na kratak rok, jednokratni, motivisani ostvarenjem zarade, bez težnje da se uspostavi dugoročna i strateška poslovna saradnja.

Trgovina na veliko predstavlja posrednika u kanalima marketinga koji ne nabavlja proizvod radi njegove potrošnje već radi dalje preprodaje organizovanim korisnicima, maloprodavcima i drugim institucijama koje koriste proizvode za dalju preprodaju ili proizvodnu potrošnju.

Trgovina predstavlja posebnu oblast-granu nacionalne privrede koja se u okviru društvene podele rada bavi prometom roba.

Troškovi su vrednosni izrazi svih utrošaka faktora proizvodnje prouzrokovani vršenjem delatnosti preduzeća i ostvarivanjem učinaka u okvirima te delatnosti. Troškovi su svrsishodno trošenje postojećih dobara, sredstava i rada u cilju stvaranja novih proizvoda i vršenja usluga.

Tržište – skup odnosa ponude i tražnje, kao i faktora koji ih determinišu. Mesto na kome se obrazuje cena.

V

Virusni marketing je vrsta Internet marketinga koja ima za svrhu podsticanje korisnika da prosleđuju dobijene propagandne poruke drugim osobama.

Z

Zadaci marketinga svode se na zadovoljavanje potreba i zahteva potrošača u cilju njihove satisfakcije bolje od konkurencije.

Literatura

- Adižes I., Kako upravljati u periodu krize i kako je pre svega izbeći, Asse, 2009.
- Afuah, A. (2009): Strategic Innovation, Routledge, New York, NY
- Air Transport World, oktobar 1996. godina.
- Almassy S., and Baatz E. B., 455 Electronics Execs Say Rugged Individualism is Fading, Electronic Business, 18, March 1992.
- Anfuso D., Helping Two Companies Form a Third, Personal Journal, 73, January 1994.
- Applebaum, W., Advanced Methods of Measuring Store Trade Areas and Market Penetration“, objavljeno u Rams, E., M., (1976), Analysis and Valuation of Retail Locations, Prentice Hall, Reston.
- Arnet D. B., Macy B.A. and Wilcox J. B., The role of core Selling Teams in Supplier-Buyer Relationships, Journal of Personal Selling&Sales Management, Vol. 25, Issue 1, 2005.
- B Rosenbloom, „Marketing channels“ – sixth edition, The Dryden Press Harcourt Brace Collage Publishers, 1999.
- Barton A Weitz and Sandy D. Jap, „Relationship marketing and Distribution Channels“, Journal of Academy of Marketing Science (Fall 1995).
- Bennet P., Dictionary of Marketing terms, Chicago: American Marketing Association, 1988.
- Berman B., Marketing Channels, John Wiley&Sons, 1996.
- Blythe J., Sales&Key Account Management, Thomson, London, 2005.
- Boles J. S., Barksdale Jr. H. C., and Johnson J. T., Business Relationships: an examination of the effect of Buyer – salesperson relationships on customer retention and willingness to refer and recommended, Journal of Business and Industrial Marketing Vol. 12, Issue ¾, may-June-August 1997.
- Bontis, N. (2001): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, International Journal of Management Reviews, Vol. 3, No. 1, march.
-

- Bowersox D., Cooper B., Strategic Marketing Channel Management, New York, McGraw Hill, Inc, 1992.
- Bowersox D., The Strategic Benefits of Logistics Alliances, Harvard Business Review, July-August 1990.
- Brion J., Marketing Through the Wholesaler/ Distributor Channel, Chicago: American Marketing Association, 1965.
- Brit V., Eliot L., The Guardian, Richer Lives Longer, July 7, 2000.
- Business Week, 14 jul, 1997.
- Business Week, 16 februar 1996.
- Business Week, 16 oktobar, 1995.
- Business Week, 22 mart 1999.
- Business Week, 31 avgust, 1998.
- Cairncross F, The Death of Distance: How the communications revolution will change our lives, Orion, London, 1997.
- Calfee D., Organize Sales Force to Meet Changing Marketplace Needs, Marketing News, 24/90.
- Capon N. And Capon R., Managing Marketing in 21st Century-Developing & Implementing The Market Strategy, Wessex, New York, 2009.
- Capon N., Key Account management and Planing, The Free Press, New York, 2001, str.33
- Carainer S, The Ultimate Book of Business Quotations, Amacom, New York, 1998.
- Chandler, A.D., Strategy and Structure, MIT Press, Chambridge, 1962
- Chareonsuk, C. and Chansa-ngavej, C. (2008): Intangible assets management framework for long-term financial performance, Industrial Management and Data System, Vol 108, No6, January.
- Chernatony, L, McDonald, M., Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2003.
- Cheverton P., Key Account Management, 3rd edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2006
- Christina B. Buklin, Steven D Defalco, John R. DeVincentis, and John P. Levis III "Are You Tough Enough to Manage Your Channels?", The McKinsey Quarterly 1996.
- Churchill G., Ford N. i Walker O., Sales Force Management, Irwin, London, 1997.
- Churchill G.A., Jr., Marketing Research, Methodological Foundations, 6/E, The Dryden Press, Forth Worth, 1995.
- Cohen, J.A. (2005): Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit, John Wiley&Sons, Inc, Hoboken, New Jersey
- Crainer S, Business the Jack Welsh Way, AMACOM, New York, 1999.
- Cristopher M. Mc.Dermott and Gina C. O'Connor, „Managing in the Age of Mass Merchant“, Business Horizon (November-December 1995).
- D. Šapić, E-commerce – poslovanje preko interneta, Daniel Print, Novi Sad, 2004, str.11

- Dalrymple D., Cron W., Sales management, John Wiley, New York, 1998.
- Daum, J. H. (2003): Intangible Assets and value Creation, John Wiely & Sons Ltd., The Atrium.
- David Aaker, Building Strong Brands, <http://www.haas.berkeley.edu>
- David Aker, Building Strong brands, www.haas.berkeley.edu
- Davies S, Mayer C Blur: The speed of change in the connected economy, Capstone, 1998.
- Davies S. & Davidson B., 2020 Vision: Transform your Business today to succeed in tomorrow's economy, Simon & Shuster, 1991.
- De Geus A., The Living Company, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Deal, Kenedy, Corporate Culture, Penguin Books, London, 1988.
- Dearlove D, Business the Bill Gates Way, Capstone, Oxford, 1998.
- Dess, G., Lumpkin, G. T. and Eisner, A. B. (2006): Strategic Management (Text & Cases), Mcgraw – Hill International Edition, Boston
- Donaldson B. and Toole T., Strategic Market Relationship, John Wiley & Sons, New York, 2001.
- dr Crnković J., dr Petković G., Savremeni oblici elektronske trgovine, Nova Trgovina, jubilarni broj 11-12/97 i 1-2/98.
- Đuričin, D., Janošević, S., i Kalićanin, Đ. (2009): Menadžment i strategija (četvrto, prerađeno i dopunjeno izdanje), Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd.
- E. Raimond Corey, Frank V. Cespedes, and Kasturi Rangan, Going to Market, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
- Elizabeth Hirschman, An Exploration Comparison of Decision Criteria Used By Retail Buyers, in Retail Patronage Theory, Ed. Robert F. Lusch and William R. Darden, New York: Elsevier-North Holland Publishing, 1983.
- Ernst B., J., Is Your Strategic Alliance Really a Sale?, Harvard Business Review 73, January-February 1995.
- Eugene H. Fram, „We Can Do a Better Job of Selecting International Distributors“, Journal of Industrial Marketing, (Spring 1992).
- European Commission, Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy, 2004.
- European Commission, Innovation Tomorrow, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002.
- Fast Company, april-maj, 1998.
- Fast Company, decembar 1998.
- Fast Company, februar-mart, 1999. godine
- Financial Times Handbook of Management, FT/Pitman, London, 1995.
- Financial Times, 11 januar 1998. godine
- Finanstidningen, 3-5 Oktobar 1998
- Fortune, 1. mart 1994

- Fortune, 11 mart 1996. godine
- Fortune, 20 mart, 1995. godine
- Fortune, 27 oktobar 1998. godine
- Fortune, 5. septembar 1994. godine
- Fortune, 7 decembar 1998.
- Fortune, 7 jun 1999. godine
- Fortune, 8 decembar, 1998. godine
- Fradette M, & Michaud S, The Power of Corporate Kinetics: create the self-adapting, self-renewing, instant-action enterprise, Simon&Schuster, 1998.
- Funk, K. (2003): Sustainability and Performance, MIT Sloan Management Review, Winter.
- Geemluyden & Kiese A/S, interni naučni materijal 1997.
- Goshal S & Bartlett C, u Financial Times Handbook of Management, FT/Pitman, London, 1997.
- Grandstrand O, & Scholander S, Managing Inovation in Multitechnology Corporations, Research Ploicy, Vol. 18, 1989.
- Grossman L., After Demographic Shift, Atlanta, Mall Restzless Itself as Black Schopping Center, Wall Street Journal, February 1992, str. B1.
- Grupa autora, Ekonomski rečnik, Ekonomski fakultet u Beogradu, 2001. str. 193.
- Hagel I. J., i Singer M, Net Worth: Shaping markets wen customers make rules, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- Hall D., Jump Start Your Business Brain, Cincinnati, OH, Brain Brew, Books, 2001, str.3
- Hall, R., (1992): Strategic analysis of intangible resources, Strategic Management Journal, Vol.13, No. 2, February.
- Hapoiney S., The Rise of Micromarketing, Journal of Business Strategy, Vol. 11, November – December 1990.
- Hofstede G., Culture's Consequences, Beverly Hills, Sage Publications, 1980.
- Hope J. And Hope T., Competing in the third wave, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Hoverman J., Summiting – The Art of Building and Sustaining Relationships With Customer Top Management, Tompson, London, 2005.
- J. Joseph Cronin, Jr., and Scott Kelley, "An Investigation of the Impact of Marketing Strategies in Determining Retail Profit Performance, in Marketing: The Next Decade, eds. D.M. Klein and A.E. Smith, Proceedings of Southern Marketing Association (1985).
- Jobber, D., Principles and Practice of marketing, The McGraw-Hill Companies, London, 2004.
- Johnston W., Hite R., Managing Salespeople, South Western College Publishing, Cincinnati, 1998
- Kapferer, J-N., Strategic Brand Management, Kogan Page, 2001
-

- Kaplan R, Norton, D. (2004): The strategy map: guide to aligning intangible assets, Strategy and Leadership, Vol 32, No5.
- Kaplan, N. and Norton, D. (1996): The balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2001): The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kaufmann, L and Schneider, Y. (2004): Intangibles-a synthesis of current research, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5.
- Klajn N., Ne logo, Samizdat B92, Beograd, 2003.
- Knoke W., Bold New World: The essential road map to the twenty-first century, Kodansha International, 1996.
- Koestler A, The Act of Creation, Hutchinson & Company, 1964.
- Kotler P., Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions, John Wiley and Sons, Inc, 2004, str. 15
- Kotler P., Upravljanje marketingom – analiza, planiranje, primena I kontrola, MATE, Zagreb, 1997.
- Krapfel R., Salmond D. And Spekman R., A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships“, European Journal of Marketing, 9/1991.
- Leibold., M., Probst., G., and Giggert., M., (2002): Strategic Management in the Knowledge Economy, Wiley, New York
- Leonard R., Foreign Money is Nurturing US Biotech, Global Finance, June 1998.
- Lessons from cultural icons, How to create an iconic brand, Harvest Communication, New York, www.brandchannel.com
- Lev, B. (2000): Knowledge and Shareholder Value, <http://pages.stern.nyu.edu>
- Lev, B. (2001): Intangibles: management, Measurement, and Reporting, Brooking Institution Press, Washington, D.C.
- Lev, B. (2003): Remarks on the Measurement, Valuation and Reporting of Intangible Assets, Economic Policy Review, Vol. 9, No.3, September
- Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., Menadžment odnosa sa kupcima, Ekonomski fakultet Beograd, 2010. str. 294.
- Lovreta S., Janičijević N., i Petković G., Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd 2001.
- Lovreta S., Janičijević N., Petković G., Prodaja i menadžment prodaje, Savremena administracija, Beograd, 2001.
- Lovreta S., Končar J., Petković G., Kanali marketinga, Centar za istraživačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2009.
- M. Christine Lewis and Douglas M. Lambert, A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction, Journal of Retailing (Summer 1991).
- M. Milisavljević, J. Todorović, Marketing stragegija, Ekonomski fakultet, 2000.

- Main J., Making Global Alliances Work, Fortune, December 1990,
- Manohar U. Kalwani and Narakesary Narayandas, Long – Term Manufacturer – Supplier Relationships: Do They Play Off for Supplier Firms?, Journal of Marketing (January 1995).
- Marketing menadžment – teorija i praksa, vinka Filipović, Milica Kostić, FON – Menadžment, Beograd, 2003.
- Marshall A., Principles of Economics, drugo izdanje, 1890, Reprinted London, McMilan, 1920.
- McDonald M., Gogers B., and Woodburn D., Key Customer – How to manage them Profitably, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000,
- McDonald M., Millman T. And Rogers B., Key Account Management: Theory, Practice and Challenges, Journal of Marketing Management, Vol. 13, Issue 8, 1997.
- MERITUM (2002): Meritum Guidelines for Managing and Reporting on Intangible, Measuring Intangibles to Understand and improve Innovation management – MERITUM, Madrid
- Micromarketing Flourishes in Sporting Goods, Discount Store News, August 1994.
- Milenković S., Kanali Marketinga, Fakultet za trgovinu i bankarstvo Univerziteta Braće Karić, Beograd, 2000.
- Milenović S., Kanali Marketinga, Univerzitet Braća Karić, Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd, 2001.
- Moeler, K. (2009): Intangible and financial performance: causes and effects, Journal and Intellectual capital, Vol. 10, No2.
- Morgenson G.I Harvey C.R. (2002): The New York Times Dictionary of Money and Investing: The Essential A-to-Z Guide to the Language of the New Market, Times Books
- Mouritsen, J., Bukh, P.N. and Marr, B. (2004): reporting on intellectual capital: why, what and how?, Measuring Business Excellence, Vol.8, No.1, str 46-54
- Mulgan, G, Conenexity: How to live in a connected world, Harvard Business Press, Boston, 1997.
- Murray E. Jr., and Mahon J., Strategic Alliances: Gateway to New Europe?, Long Range Planning, August 1993.
- Negroponte N., Being Digital, Alfred a. Knopf, New York, 1995
- Negroponte S., Being Digital, Alfred A. Knoph, New York, 1995.
- Niven, P. R. (2002): Balanced Scorecard, Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiely & Sons, Inc., New York
- Nordstrom K. A., Riderstrale J, Funky Business, BookHouse Publishing AB, Stockholm, 2002.
- Norihiko Shirouzu and John Bognell, „7-Eleven operators Resist System to Monitor Managers“, Wall Street Journall (June 16, 1997), B1: B3
- Palmatier R., Interfirm Relational Drivers of Customer Value, Journal of Marketing, 7/2008.

- Pekar P., and Robert A., *Making Alliances Work – Guidelines for Success, Long Range Planning*, August 1994.
- Pelton L., Strutton D. And Lumpkin J., *Marketing Channels – A Relationship Management Approach*, Irwin, Boston, 2002.
- Peter Burrows, “Let Your Finger Do the Walking”, *Business Week* (November 4, 1996).
- Pfeffer J., *The Human Equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston, Mas, 1998.
- Plishner E., *Hoechst Repositions in U.S. Pharmaceutical Market*, *Chemical Week*, 153, October 1993.
- Prentice – Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.
- Reengineering and Beyond*, The Boston Consulting Group, Boston, 1993.
- Reich R., *The work of Nations: Preparing ourselves for 21st – century capitalism*, Simon & Schuster, 1991.
- Ridderstrale J, Nordstrom K, *Funky Business*, BookHouse Publishing AB, Stockholm, 2002.
- Robert A. Robicheaux and James E. Coleman, „*The Structure of Marketing Channel Relationships*“, *Journal of Academy of Marketing Science* (Winter 1994).
- Roger Pegram, *Selecting and Evaluating Distributors*, New York; National Industrial Conference Board 1965.
- Rohwer J, *Asia Rising: How the history’s biggest middle class will change the world*, Nicolas Brealey publishing, London, 1995.
- Rosenbloom B., *Marketing Channels: A Management View*, 6th edition, The Dryden Press, Harcourt Brace Collage Publishers, New York, 1999.
- S. Lovreta, D. Radunović, G. Petković, J. Končar, *Trgovina teorija i praksa, savremena administracija*, 2000.
- S. Lovreta, *Trgovinski menadžment*, Ekonomski fakultet, 1999.
- Shimp, T. A., *Advertising, Promotion and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, The Dryden Press, Orlando, 1997.
- Smith A, *An Inquiry Into the Nature and Causes of Wealth of Nations*, New York, The Modern Library, 1776/1937.
- Stanković J., Čavić B., *Trgovina i drugi kanali marketinga*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.
- Stanton W., Etzel M., and Walker B., *Fundamentals of Marketing*, 10th ed. NY: Mc Graw Hill Inc., 1994.
- Stern L., El-Ansary A., and Brown J., *Management in Marketing Channels*, 1996.
- Stewart T. A., *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, Doubleday/Currency, 1997.
- Still R., Cundiff E., Govoni N., *Sales Management*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, 1981.
- Still R., R., Cundiff E. W., Govoni N.A.P., *Sales Management Decisions, Strategies and Cases*,

Stoner Dž., A. F., Friman E. R., Gilbert Jr. D. R., Menadžment, Želnid, Beograd, str. 344.

Sveiby, K.E., (2003), Examples of Intangible Assets Monitors, dostupno na internet adresi: www.sveiby.com

Tapscott D., The Digital Economy: Promise and peril in the age of networked intelligence, McGraw-Hill, 1996.

Taylor J & Wacker W (sa Means H), The 500 Year Delta: What happens after what comes next, Harper Business, 1997.

Taylor J., & Wacker W. (sa Means H.,...), The 500 Year Delta: What happens after what comes next, Harper Business, 1997.

The Economist, 15 februar, 1997.

The Economist, 27 mart, 1993.

The Economist, 28. septembar 1996. godine

The Economist, 29. mart 1997.

The Economist, 31 maj, 1997. godine

The Economist, 29 mart, 1997. godine

The World in 199, The Economist Publications, 1999.

Things Go Better With Coke- Just Ask McDonald's, Fortune, October 1994,

Time Magazine, milenijumsko izdanje

Time, 13 april 1998.

Tracy B., The 100 absolutely unbreakable laws of business success, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco, 2005.

Trott, P., Innovation Management and New Product Development, Pearson Education Limited, Essex, 2005.

Unković M., Renovica R., Trgovina (skripta), Univerzitet Sinergija, Bjeljina, 2010.

Wired, maj 1998.

Wired, mart 1999.

www.algotech.rs/sr/telemarketing

www.ama.org,

www.brandchanell.com

www.brandchannel.com

www.brandchannel.com,

www.buildingbrands.com

www.capitallogodesign.com

www.GM.com

www.grapnet.com

www.kupime.com

www.lobbyingitalia.info

www.logo-design99.com

www.marketingpower.com

www.naslovi.net/izvor/biznis-finansije

www.personalmag.rs/

www.signaturestrategies.biz

www.startuplogos.com

Zbar J., Blockbuster Stars as Global Brand, Advertising Age, 64, March 1993,

Zen and the Art of an Alliance, Mangement Review, December 1994.

CIP - Каталогизација у публикацији -
Народна библиотека Србије, Београд

005:339.187(075.8)

МАТОВИЋ, Владимир П., 1976-

Upravljanje prodajom / Vladimir P. Matović. - 3. izd. - Beograd : Univerzitet
Singidunum, 2021 (Beograd : Caligraph). - XI, 331 str. ; 24 cm

Tiraž 300. - Rečnik stranih i stručnih pojmova: str. 313-321. - Bibliografija: str.
323-331.

ISBN 978-86-7912-668-9

а) Продаја -- Менаџмент

COBISS.SR-ID 30680073

© 2021.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem
bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.



SALES

Vladimir P. Matović

UPRAVLJANJE PRODAJOM

Knjiga „Upravljanje prodajom“ ima za cilj da pruži validnu teorijsku i informacionu osnovu kako bi donosioci odluka uspešno mogli da reše praktične probleme u realnom biznisu. Analizi aktivnosti vezanih za prodaju pristupilo se sistematski i detaljno, sa ciljem da se koncizno, u tri približno jednaka dela, obrade svi potrebni aspekti pomenute sfere biznisa.

U prvom delu, u fokusu se nalazi proces razmene, sa ciljem njegovog pojmovnog definisanja, hronološkog prikaza tretmana sa teorijskog aspekta i analize okruženja. U drugom delu, detaljno je obrađen proces strategijskog upravljanja prodajom, po svim fazama, počevši od planiranja, preko organizovanja i rukovođenja, do kontrole. U trećem delu, analiziran je uticaj brenda na prodaju, detaljno predložen proces upravljanja ključnim kupcima i opisana neophodnost njegovog usaglašavanja sa menadžmentom linija proizvoda.

Knjiga je namenjena svima koji se interesuju za prodaju ili se profesionalno bave istom.



Univerzitet
Singidunum