

5.1 KONCEPT MIS-A

Uticaj informatike ogleda se u dva pravca: prvi je stvaranje i razvoj novih privrednih grana, drugi se odnosi na pred. kao poslovni sis, u kome prikupljanje, obrada i koriscenje podataka namecu odredjene strukturne promene. Danas razvoj MIS-a u prvi plan stavlja obezbedjenje brze i relevantne informacije o svim bitnim pitanjima po rast i razvoj org. i to mnogo pre i ranije od konk.

Informacija je resurs danasnjice i buducnosti, ali ona nije poput materije ili energije, ona se ne trosi upotrebom i ne smanjuje se raspodelom. Monopol nad infor. predstavljam monopol nad akcijama i odlukama. Ko poseduje infor. ima moc.

Marketing koncepcija je konc. upravljanja i rukovodjenja, koja poslovne odluke donosi na bazi prethodno istrazenih i utvrdjenih potreba i zelja kupaca, mogucnosti trzista, inteziteta uticaja okruzenja kompletnije od konk. Cilj je stvaranje naucno zasnovane baze podataka za donosenje poslovnih odluka.

U def. MIS-a koriste se razni pristupi. Jedan od njih ocekuje olaksanje u pripremanju info. za planiranje i C, a drugi ga vide kao izvestajni sis. Osnovana razlika izmadju MIS-a i istrazivanja mark. je u tome sto je MIS org i struktuirani nacin kontinuiranog pritoka i protoka infor, istrazivanje je proces prikupljanja podataka za specificne situacije.

Marketing informacioni sistem čini: kontinuirani i interakcijski spoj ljudi, opreme i postupaka, koji primenom određenih modela i metoda, radi prikupljanja, razvrstavanja, analize, procene i distribucije prikladnih i pravovremenih informacija, stvara osnovu za upravljanje i regulisanje poslovnih odluka.

5.2 ELEMENTI MIS-A

Strukturu MIS-a čine četiri osnovne komponente:

Baza podataka, Baza metoda, Baza modela, Komunikacione veze;

- ❖ **BAZA PODATAKA** – nju čine organizacione jedinice podataka u vezi sa marketinškim aktivnostima i tržištem sadržane na medijima za skladištenje podataka kod elektronske obrade.

Formiranje baze podataka sastoji se u obezbeđivanju različitih podataka u vezi sa marketingom i tržišnim događajima za brzu i efikasnu elektronsku obradu.

Struktuiranje baze podataka započinje prikupljanjem, kontrolisanih i nekontrolisanih promenljivih poslovanja preduzeća. *Kontrolisane promenljive* dobijaju se na osnovu snimljenog upravljačkog stanja marketinga, a *nekontrolisane promenljive* iz sistema marketinških transakcija sa tržištem i okruženjem.

Istraživanja specifičnih problema obrade podataka iz baze podataka identifikovala su **tri osnovna problema:**

organizacija podataka (koje podatke, kojom gustinom i u kojoj količini treba memorisati); **upravljanje bazom podataka; razvijanje adekvatnog softvera; problem vezan za sigurnost baze podataka;**

- ❖ **BAZA METODA** – (statističko–matematičke) formiranje baze metoda obuhvata:

a) selekcija informacija - eliminacija nepotrebnih i suvišnih

b) utvrđivanje obima informacija - usmeravanje na važne faktore

c) analiza međuzavisnosti - između različitih informacija i njihove funkcionalne veze

d) razvijanje sistema izveštavanja - (exception reports)

- ❖ **BAZA MODELA** - ima za cilj pripremanje optimalnih marketing odluka. Sistem analiza marketing miksa obuhvata:

bazu modela - koju će korisnici upotrebljavati za prepoznavanje i metode za izračunavanje očekivane dobiti pri lansiranju proizvoda;

simulacioni model - ima zadatak simulacije ponašanja tržišta u zavisnosti od struktuiranja instrumenata marketing miksa, različitih upravljačkih aktivnosti marketinga preduzeća ili konkurencije.

❖ **KOMUNIKACIONE VEZE**

- **usvajanje razumljivih i praktičnih korisničkih zahteva i jezika** za brzo pretraživanje informacija i njihovo dobijanje iz baze podataka
- **definisanje jasnog sistema izveštavanja** da bi se na jednostavan način izdvojili važni događaji
- **definisanje simulacionih modela** za analiziranje delovanja alternativnih marketing strategija preduzeća i konkurenata.

5.2.1 BAZA PODATAKA KAO ZNAČAJAN INSTRUMENT MIS-A

Database marketing (DBM)- odnosno baza podataka za potrebe direktnog marketinga. DBM tehnike omogućavaju poboljšanje performansi u ključnim oblastima mark i to: razumevanje kupaca, obezbedjenje postprodajnih usluga, razumevanje trzista, upravljanje prodajom i mark kampanjama, komunikacija sa kupcima, razumevanje konk. i ostalih ucesnika na trzistu, pracenje promena u okruzenju. Uspostavljanje odgovarajuće veze sa kupcima pretpostavlja formiranje odredjenih info. i povratne veze.

Baza podataka treba da obezbedjuje infor. o trendovima i promenama na trz, sto je osnova za efikasno planiranje razvoja prv-a i usluga. Dobijaju se odgovori na pitanja koji pravac odabrati u razvoju prv-a, kada to uraditi, da li je to moguće sa onim cime raspolazemo. Koristi se jos i za upravljanje prodajom, tako sto obezbedjuje dovoljno infor. o profilu kupca i ostvarenim kontaktima. Menadzment se izvestava o ostvarenim rezultatima razlicitih predtavnika prodaje. **Koriscenje baze podataka** u planiranju dugorocnih poslovnih performansi **omogucava**: razvijanje dugorocne strategije, razvijanje strategije poverenja, redukovanje rizika u donosenju odlika, kontinuirano usavrsavanje prv-a.

Za prelazak sa posebnih na integrisane baze podataka moraju biti zadovoljena dva uslova:

konceptijski uslov- koji se odnosi na fleksibilnost sis;

tehnicki uslov- koji se vezuje za razvoj softvera;

Osnovni princip je da se pojedinačno polje podataka jednog sloga može koristiti za povezivanje odgovarajućeg polja drugog sloga, čak i kad ta dva sloga nisu istog tipa.

5.3 UPRAVLJAČKI INFORMACIONI SISTEM MARKETINGA

Upravljački informacioni sistem marketinga predstavlja struktuiranje kontrolnog sistema marketinga.

Kontrolni sistem marketinga omogućava preduzeću pravovremeno reagovanje na promene u pojedinim segmentima na tržištu. Dosadašnji rezultati istraživanja na području upravljačkih informacionih sistema marketinga razlikuju se u tri pravca:

- **UPRAVLJAČKO ORIJENTISANA ISTRAŽIVANJA** – baziraju se na ideji da informacioni sistemi marketinga imaju primat u razvoju zbog zadovoljavanja upravljačkih potreba. On je bazičan u marketing odlučivanju.
- **ISTRAŽIVANJA USMERENA KA OBRADI PODATAKA** – bave se specifičnim problemima organizacije baze podataka i razvijanjem softvera za pojedine podfunkcije marketinga;
- **SISTEM ORIJENTISANIH ISTRAŽIVANJA** – odnose se na dizajn informacionog sistema marketinga u okviru organizacionog sistema. SOI bavi se organizaciom baze podataka, razvijanjem softvera, problemima komunikacionih odnosa internih i eksternih faktora i interakcijskih veza između pojedinih delova sistema.

Podsis. upravljackog sis. mark su:

strategijski- obuhvata razvijanje ciljno usmerenih aktivnosti i vred. za trz. Izlazni elementi ovih sis su utvrdjeni ciljevi i strategije. Odlike su inovativne i slabo struktuirane.

upravni- usmeren je na razvijanje programa za operativne sis. Odluke su inovativnog ili adaptivnog karak. Izlazni elem. su infor. za donošenje operativnih odluka, program mark. miksa i program aktivnosti upravljanja prodajom.

operativni- u f-ji je svakodnevnog upravljanja i regulisanja transformacionih i transakcijskih procesa u pojedinim podsis.

5.4 IZGRADNJA I IMPLEMENTACIJA MIS-a

MIS prikuplja i obrađuje informacije iz okruženja, tržišta domaćeg i međunarodnog, podatke koji se odnose na širok asortiman proizvoda i usluga, poziciju materijala i sirovina, ostvareni obim prometa, profitabilnost proizvoda itd. U izgradnji MIS-a učestvuje direktor marketinga, sistem analitičar, informatičar i istraživač tržišta.

Sam process razvoja MIS-a sastoji se iz više faza: projektovanja, implementacije, modifikacije sistema.

Faze izgradnje MIS-a:

1. **UTVRĐIVANJE ZAHTEVA KORISNIKA ZA INFORMACIJAMA** – određivanje ciljeva i utvrđivanje odnosa troškova i korisnosti sistema;
2. **ANALIZA PREDUZEĆA KAO POSLOVNOG SISTEMA** – utvrđivanje resursnih mogućnosti preduzeća i pojedinih podsistema, strukture sistema i procesa u sistemu;
3. **RAZVIJANJE I IZBOR MATEMATIČKOG MODELA I METODA**- testiranje modela, integracija....
4. **OBLIKOVANJE I PRIMENA SISTEMSKE ANALIZE** – odnosi se na analizu veza sistema, programiranje sistema, stručno osposobljavanje zaposlenih, testiranje sistema, određivanje novih zadataka sistema.

Da bi struktura MIS-a bila jasnija potrebno je napraviti razliku kod :

- **apsolutnih obeležja sis-** br i prostorni razmestaj ucesnika na trz, konkurenata na trz, pozicioniranost konk.
- **relativnih obeležja sis-** kupovna moc kupaca, kombinacija baznih aktivnosti mark. miksa idr.

5.5 ORGANIZACIONI KONTEKST MIS-a

MIS može biti organizovan na nivou korporacije, službe, odeljenja. Organizaciona struktura MIS-a vezuje se za nivo problema koji treba rešavati. Ovde razlikujemo tri nivoa:

Strategijsko planiranje, Upravljački nivo, Operativni nivo.

Proces projektovanja i organizovanja MIS-a odvija se preko nekoliko postupnih faza. Namera je da se utvrde korisni i racionalni efekti organizacije MIS-a. Moguće je izabrati **sledeće pristupe organizacije MIS-a:**

- *parcijalni razvoj IS kao deo funkcije marketinga, parcijalni deo u sklopu integralnog IS preduzeća*
- *angažovanje određenih institucija van preduzeća*

Modeli organizacionog struktuiranja MIS-a su:

- **FUNKCIONALNI** – bazira se na podeli poslova po odeljenjima, a odeljenja po operativno orijentisanim jedinicama. Primenjuje se u preduzećima sa relativno homogenim proizvodnim programom;
- **TRŽIŠNI**
 - **orijentisan prema proizvodu** – primenjuje se u preduzeću sa diverzifikovanim proizvodnim programom;
 - **regionalno orijentisan** – preduzeća sa diverzifikovanim proizvodnim programom koja opslužuju više tržišta;
 - **orijentisani na kupce** – obično se primenjuju kod industrijskih proizvoda za velike kupce.
- **KOMBINOVANI** – predstavlja podelu aktivnosti po grupama kupaca i proizvoda.

- **MATRIČNI-** Koncept matrične organizacije predstavlja formiranje grupa na osnovu cilja, gde svi članovi učestvuju u njegovom ostvarenju. Pri organizacionom utemeljenju MIS-a posebno treba obratiti pažnju na sledeće specifičnosti: vremenski ciklus kontinuiteta vrednosti i zastarevanje pojedinih informacija, onosno o vremenu koje protekne od trenutka nastajanja određenog događaja, pa do trenutka uključivanja podataka u IS i njegovo korišćenje; odnosi se na značaj, korisnost, intezitet potrebe, željene frekvencije dobijanja informacija od strane različitih korisnika kada se radi o istom informacionom sadržaju.

5.6 METODE ANALIZE MIS-a

Sistem analiza je postupak čijom primenom se iskazuju elementi i odnosi u sistemu kroz interaktivane procese. **Cilj sistem analize** je istraživanje informacionih i komunikacionih odnosa koji sa jedne strane predstavljaju ulaze i informacioni sistem marketinga, a sa druge strane usmeravaju ulaze u marketinšku organizaciju. Sistem analiza odvija se u okviru **4 koraka**:

1. **Analiza postavljenih ciljeva** - obuhvata utvrđivanje globalnih ciljeva koje sistem mora da obezbedi, tj. dostigne;
2. **Postavljanje granica sistema** - identifikacija elemenata sistema i opisivanje njihovih karakteristika;
3. **Analiza odnosa** - usmereno je na ulazno/izlazne relacije između elemenata sistema;
4. **Analiza ponašanja sistema** - zasnovana je na ponašanju sistema koji se pod uticajem okoline menja kroz duži vremenski period.

Analiza procesa sistema bavi se promenama ponašanja u sistemu marketing transakcija, analiziraju se sledeći faktori:

- **Promene subokoline** - ekonomski uticaji i uticaj eksternih faktora na ponašanje preduzeća (inflacija, nezaposlenost, rast zarade, kretanje cena);
- **Interne promene** - rezultat su uticaja nekog od ulaznih elemenata (kašnjenje u isporuci, nedovoljna motivacija). Takođe mogu biti rezultati nekih aktivnosti kao npr. Inovacija proizvoda/usluga, inovacija proizvodnje.
-

Analiza upravljačkih sistema marketinga odnosi se na aktivnost za potrebe upravljanja marketingom i oblikovanje optimalnog marketing miksa.

5.7 VRSTE MIS-a

Postoje 4 podsistema MIS-a: sistem podrške marketing odlucivanju

5.7.1 INTERNI RAČUNOVODSTVENI PODSISTEM (SISTEM INTERNIH IFORMACIJA) - bazira se na sopstvenom računovodstvu, i koriste ga izvršni organi u marketingu pri donošenju odluka. Obezbeđuje informacije o zalihama, porudžbinama, obimu prodaje. Interni informacioni tok uspostavlja se na relaciji računovodstva i marketinga. Nedostatak ovog podsistema je da informacije koje se pamte i čuvaju opisuju situacije i stanja u prethodnom periodu od nekoliko dana do više meseci što ih u izvesnom smislu čini zastarelim i umanjuje njihov kvalitet. Kvalitet informacija utiče na kvalitet upravljanja marketingom.

5.7.2 MARKETING OBAVEŠTAJNI SISTEM - obezbeđuje informacije o tekućim događajima u okruženju. Kao izvori informacija koriste se raspoloživa literatura, zatim obaveštenja koja se dobijaju od ljudi unutar podsistema marketinga, zatim sami kupci i ostali učesnici u razmeni. Jedan od izvora su i spoljni dobavljači, specijalizovane institucije i agencije za tržišna ispitivanja. Kompanije koje pridaju poseban značaj praćenju promena u okruženju, podatke prikupljaju preko specijalno obučениh ljudi. Oni su "oči i uši kompanije". Kompanije svoje predstavnike snabdevaju posebnim obrascima za izveštavanje sa tačnim uputstvima koje vrste podataka i informacija dostavljaju.

5.7.3 SISTEM ISTRAŽIVANJA MARKETINGA - jedan od najvažnijih podsistema marketinga. Istraživanja se planiraju i vrše se onda kada su neophodna i tako su strukturirana da mogu da obezbede kvalitetne kvantitativne i kvalitativne podatke. Istraživanje marketinga obuhvata posebne tržišne situacije o specijalnim problemima i mogućnostima preduzeća. Svrha istraživanja marketinga je da akumulira, prihvati i transformiše znanja o kupcima u poslovnu strategiju kompanije. Znači da pravovremeno dostavi informaciju menadžerima kako bi osmislili adekvatne strategijske opcije.

Istraživanje marketinga definiše se kao sistematsko planiranje, prikupljanje, analiza i izveštavanje o podacima relevantnim za specifičnu situaciju.

Sprovodi se na više načina, preko sopstvenih odeljenja ili angažovanjem stručnih institucija. Izvršioци poslova su marketing istraživači, statističari, bihevirištički naučnici i informatičari. Kompanije u tržišnim privredama izdvajaju znatna sredstva za ovu vrstu istraživanja (0.01-3.5%) od iznosa prodaje. Poslednja faza israživačkog procesa sastoji se iz obrade podataka, analize i izveštavanja o rezultatima. Dva nivoa menadžmenta koriste ove rezultate na različite načine:

srednji - procenjuje kojiko se ostvaruju zadati ciljevi;

strategijski - postavlja ciljeve firme i stalno traga za novim mogućnostima.

5.7.3.1 Proces istraživanja marketinga obuhvata sledeće faze:

definisanje problema istraživanja, utvrđivanje cilja istraživanja, analiza situacije, prikupljanje podataka, analiza podataka, izrada izveštaja, prezentacija rezultata.

U odnosu na predmet i cilj istraživanja, israživanje se može obaviti "korak po korak":

1. **Prva faza - snimanje postojećeg stanja** – da se osvetli problem, predlože hipoteze istraživanja ili nove ideje. Istraživanje može da bude *deskriptivno* (opisuje određene veličine) i *kauzalno* (istraživanje odnosa uzroka i posledica).
2. **Druga faza - analiza situacije** – svrha je da ukaže na potrebu za informacijama, specifikira ciljeve istraživanja i odredi izvore podataka. Zahteva izradu plana za koji treba identifikovati:
 - **izvori podataka** - primarni i sekundarni (tržište)
 - **postupak istraživanja: opservacijom** – posmatranje određenih pojava, **anketama** – anketiranje ciljnih grupa, eksperimentima – vrše se na izabrani uzorak;
 - **instrumenti istraživanja:** upitnici (gde pitanja mogu biti: otvorena i zatvorena), intervju (kontakti sa subjektom. Tehnike: telefon, pošta i lični intervju)
 - **analiza informacija:** vrsi se po unapred def. progr. koji su utvrđeni u fazi istr;
 - **rezultati** – mogu biti: u pisanom obliku, tabelarno prikazani, grafički, kombinovano;

5.7.3.2.1 SIS MARK ISTR U ODNOSU NA PROJEKTO ORIJENT MARK ISTRAŽIVANJA

Ključni problemi sistema marketing istraživanja odnose se na: prikupljanje podataka, upravljanje podacima, dostavljanje izveštaja i upravljanje modelima.

Sistem istraživanja marketinga se primarno zasniva na prirodnoj transakciji podataka.

On čuva podatke u relacionim bazama podataka, u cilju njihovog povezivanja sa drugim podacima na nivou donosioca odluka. **Ovaj sistem treba da bude dizajniran** tako da prati aktivnosti na tržištu (obezbeđujući povratne informacije) kako bi omogućio blagovremeni uvid da se sve aktivnosti odvijaju u skladu sa definisanim planovima i da prati trendove korisnika.

Treba da obezbedi tri osnovne f-je: praćenje, prognoziranje, kontrola

5.7.3.2.2 NOVE ALTERNATIVE U OBLASTI MARKETING ISTRAŽIVANJA

Nove tehnologije ne samo da su uticale na marketing istraživanje već su uticale i na sam koncept marketinga. Nova tehnologija omogućava biznisu da prevazilazi ekonomiju obima i da se vraća proizvodnji gde pojedinačni ukusi i vrednosti dominiraju. Jedna od glavnih mogućnosti marketinga je da čuva podatke o svakom kupcu pojedinačno. Prelasku sa spregnutih ka pojedinačnim informacijama doprinelo je:

-postojanje jeftinih visoko kapacitetnih uređaja za smeštanje podataka

- zamena, prikupljanja i unosa podataka manuelnim putem, automatizovanim uređajima
- Mogućnosti korišćenja sve savršenijih marketing modela, koji pomažu menadžerima pri interpretaciji velikog obima podataka
- sposobnost inplementiranja marketing strategija

5.7.4 SIS ZA PODRSKU MARK ODLUCIVANJU

Glavni cilj MIS-a je usmeravanje informacija ka odlučivanju. Glavni *aspekti razvoja MIS-a* su:

Kako, odakle i u koje vreme moraju određene informacije biti pribavljene (**ulazna komponenta**)

Pravila i metode transformacije ulaznih podataka (**komponenta transformacije**)

Kuda u kom obliku i u koje vreme informacije moraju biti prosleđene (**komponenta komunikacije**)

Koje informacije, u kojoj formi i u koje vreme moraju biti generisane (**izlazna komponenta**)

Pri usmeravanju MIS-a ka odlučivanju treba analizirati sledeće zahteve :

Vremenski zazor u upravljanju, Svežina informacija, Agregiranje informacija, Kompleksnost modela, Autoritet sistema;

Utvrđivanjem svrhe, autoriteta sistema i stepena integracije sa drugim podsistemima možemo razlikovati:

- **izveštajno orijentisane sisteme** - objedinjuju prikupljanje podataka, njihovu pripremu i obradu (npr. istraživanje marketinga). Služe za uočavanje problema;
- **inteligentne sisteme** - sistemi odlučivanja na osnovu informacija. Obezbeđuju upravi preduzeća različita moguća rešenja.

Najvažniji tipovi MIS-a :

- **Sistem prikupljanja i obrde informacija** (izveštajno orijentisani): *Sistemi izveštavanja, Sistemi identifikacije i klasifikacije*
- **Kontrolni sistemi** (obaveštajni ili sistemi upozorenja): *Sistemi izveštavanja o izuzecima, Sistemi ranog obaveštavanja*
- **MIS (inteligentni) odlučivanja su :** *Sistemi predviđanja : - prognoze razvoja, prognoze uspeha, Sistemi odlučivanja : - pripreme za donošenje odluka i donošenje odluka*

ODLUČIVANJE U MARKETINGU

Odlučivanje se definiše kao izbor smera akcija između više alternativa.

Faze procesa donošenja odluka u marketingu su: *utvrđivanje mogućih alternativa na bazi raspoloživih informacija, vrednovanje alternativa u odnosu na postavljeni cilj, izbor alternative, donošenje odluka, realizacija marketing odluke, kontrola realizacije i efekata marketing odluke;*

Posebne karakteristike marketing odlučivanja ogledaju se u: *kompleksnosti odluka relativno visokom nivou rizika;*

Odlučivanje u marketingu nalazi se pod dejstvom eksternih uticaja uključujući konkurente, kupce i dobavljače, ulagače akcija preduzeća i uticajne grupe u javnosti. Od internih uticaja treba pomenuti menadžere i zaposlene.

Elementi marketinške odluke su: *marketinški ciljevi, marketinške strategije, marketinške aktivnosti, marketinški program.*

PROCES ODLUČIVANJA U MARKETINGU

Ovaj proces odvija se u nekoliko *koraka* i to:

1. **UTVRĐIVANJE ALTERNATIVA** - često se na osnovu istraživanja, iskustva i intuicije pojavi mnogo alternativa koje treba adekvatno vrednovati. Marketing menadžeri u takvim situacijama analiziraju

ograničavajuće faktore – dolaze iz okruženja ili preduzeća, uglavnom su vezani za raspoložive resurse

2. **VREDNOVANJE ALTERNATIVA** - sastoji se u procenivanju i izboru one koja će najbolje voditi ka ostvarenju cilja. **Bazira se na analizi:**
 - **kvalitativnih elemenata** (mar. tehnoloških promena, promena u okruženju, pojava novih konkurenata, kvalitet zaposlenih, lojalnost firmi itd.)
 - **kvantitativnih elemenata** (troškovi mar, planirani obim prodaje, planiranoj dobiti i učešću na tržištu).

Pri vrednovanju alternativa može se koristiti *tehnika granične analize*. Primenom ove metode vrši se poređenje dodatnih prihoda koji bi proizašli iz dodatnih troškova. Vrednovanje alternativa za odlučivanje u mar. može se vršiti primenom *cost benefit analize*. Primena ove analize ima za cilj da pronade najbolji odnos između koristi i troškova. Koristi se u situacijama kada ciljevi nisu jasno određeni.

3. **IZBOR ALTERNATIVE** - marketing menadžeri mogu da koriste sledeće parametre:
 - **Iskustvo** - ono pripada prošlosti i iz njega treba izdvojiti razloge koji su doveli do uspeha ili neuspeha jer jedino tada može biti korisno;
 - **Eksperimentisanje i testiranje** – eksperimentisanje se koristi u naučnom istraživanju, a testiranje se koristi kod uvođenja novog proizvoda na tržište;
 - **Istraživanje i analiza** - podrazumeva istraživanje najuticajnijih činilaca, ograničenja i pretpostavku i simuliranje njihovog uticaja na potavljeni cilj (najčešća metoda su operaciona istraživanja).
4. **METODE ODLUČIVANJA** – Jedna od najčešće korišćenih metoda je tzv. “stablo odlučivanja” – grafički prikazuju u obliku stabla tačke odlučivanja sa mogućim šansama i verovatnoćama ishoda različitih akcija za koje se možemo odlučiti. Pored "stabla" koristi se *teorija preferencije ili korisnosti*. Bazira se na shvatanju da se stavovi pojedinaca prema riziku razlikuju.
5. **VREDNOVANJE VAŽNOSTI ODLUKE** – marketing menadžeri ne samo da moraju donositi dobre odluke, već ih moraju donositi u trenutku kad su potrebne i što je moguće ekonomičnije. Važnost odluka zavisi od nivoa odgovornosti pojedinačnih menadžera ili nivoa važnosti odluke za pojedine org. celine.
6. **KONTROLA MARKETING ODLUKA** – Tok izvršenja mar. odluka može se kontrolisati. Kontrola pretpostavlja uspostavljanje povratne sprege (*feed back*) u procesu odlučivanja.

6.1 MARKETING MIX

Marketing miks predstavlja kombinaciju kontrolisanih instrumenata marketinga kojima se koristi preduzeće da bi postiglo očekivani nivo prodaje na ciljnom tržištu.

U literaturi najčešća klasifikacija *elemenata marketing miksa* oslanja se na **4P**: **proizvod, cena, distribucija, promocija**

Savremene definicije uključuju i **3C**: **obezbeđenje dugoročnih interesa potrošača, kontrola i racionalno korišćenje resursa, očuvanje okoline.**

U skorije vreme kod organizacija u uslužnim delatnostima se još dodaju **3P**: **ljudi, proces pružanja usluga, fizička sredina u okruženju u okviru koje se usluga pruža.**

Kod potrošnih dobara pored 4P bitno je i pakovanje i ambalaža.

Optimalni miks marketinga obuhvata kreativno usklađivanje dodatnih postupaka ili elemenata, tako da proizvod ili usluga budu tržištu ponuđeni pod najpovoljnijim uslovima radi postizanja ciljeva preduzeća.

Marketinški instrumenti koriste se u strateške svrhe. Pre svega da imamo pravi proizvod sa pravom cenom, na pravom mestu, sa pravom promocijom, a sa ciljem da ostvarimo bolje rezultate od konkurencije. Svi elementi marketing miksa treba da budu dovoljno dobri i usklađeni sa zahtevima i potrebama kupaca.

Svaki pojedini proizvod ima svoj miks marketinga. Bazira se na maksimalnoj elastičnosti i prilagodljivosti zahtevima tržišta. **Kvalitet kombinacije marketing miksa** zavisi od sledećih unutrašnjih faktora: kvaliteta zaposlenih ljudi, strukture sredstava za rad, finansijska, marketing i menadžment snaga. Pored ovih zavisi i od nekih spoljnih faktora kao npr.: ekonomske mere države, snaga konkurenata, snaga kupaca, snaga partnera (distributera), itd.

Marketing miks ima **dva zadatka**:

1. **KOMUNIKACIONI** - ima za cilj da stvori takve uslove da proizvod na tržištu sretne kupca;
2. **OPERATIVNI** - ima za cilj da stvori uslove da dođe do razmene, tj. transakcije;

Oba zadatka usmerena su u **tri pravca**: ka upoznavanju kupca sa proizvodom ka stvaranju želje kod kupca da kupi proizvod, ka održavanju ravnoteže između proizvodnje i plasmana;

**Veza između komunikacionog i operativnog cilja uspostavlja se kroz međusobnu kombinaciju instrumenata marketing miksa.*

MEĐUZAVISNOST MM I OSTALIH FUNKCIONALNIH OBLASTI

Poslednjih godina koncept mm trpi kritike, naročito za proizvode koji ne pripadaju potrošnim dobrima koja se stalno kupuju. **Zadatak potencijalnog dobavljača** je da na osnovu liste zahteva kupaca oblikuje sistem ponude koji odgovara kupcu. *Ovde je uloga mm* interfunkcionalna jer se pomoću njega integrišu glavne funkcionalne oblasti unutar marketinga i drugih poslovnih funkcija i radi zadovoljavanja kupaca.

Ulazni podaci za marketing miks su elementi marketing miksa.

Glavni izlazni elementi, kojima se bave marketari su: **Informacije, imidž, odnosi sa kupcima, zadovoljstvo ostvarenim poslom i obim prodaje/profit.**

6.2 PROIZVOD KAO INSTRUMENT MM

Proizvod nastaje kao rezultat napora svih zaposlenih u preduzeću da se odgovori potrebama i zahtevima tržišta. Potrebe kupaca/potrošača, ne postoje zbog određenih proizvoda, već da budu zadovoljene korišćenjem proizvoda.

Proizvod je **veoma dinamičan instrument marketing miksa**. Mogućnosti usavršavanja, modifikacije i izmene na proizvodu su velike. **Proizvod je materijalizovan rezultat ljudskog rada** koji se može ponuditi tržištu radi zadovoljenja potreba ili želja kupaca. Bitno je da se u kreiranju i proizvodnji proizvoda polazi od potreba i zahteva potrošača. **Pojam proizvoda uključuje fizičke objekte**, usluge i ideje.

Karakteristike proizvoda su: **FIZIČKE** - vezuju se za oblik postojanja; **FUNKCIONALNE** - za upotrebnu vrednost; **SIMBOLIČKE** (dizajn, pakovanje, modna linija) - značajne za osvajanje tržišta.

Pravi se razlika između **tri nivoa koncepta proizvoda**.

Prvi fundamentalni nivo je suština proizvoda "šta stvarno kupac kupuje?". Bit proizvoda je odgovor na pitanje: "šta kupac stvarno kupuje i koji problem želi da reši kupovinom proizvoda". Kotler smatra da se suština proizvoda nalazi u središtu ukupnog proizvoda. **Treći nivo ima 5 karakteristika: nivo kvaliteta, namenu, oblik-stil, ime marke, pakovanje.**

Tri dimenzije proizvoda su: **siština proizvoda; materijalizovani proizvod (pakovanje, marka, kvalitet) obogaćeni proizvod (instalacija, isporuka, garancija, servis)**

Zaposleni u marketingu moraju znati u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi njihov proizvod i u zavisnosti od toga prilagođavati elemente miksa raznim fazama. Moraju prepoznati situaciju kada proizvod treba povući sa tržišta, a kada ga modifikovati.

6.2.1 MIKS PROIZVODA(ASORTIMAN)

Predstavlja skup svih linija prv-a i artikala koje odredjeni ponudjac nudi kupcima na prodaju. Miks prv-a sagledava se na osnovu: sirine, duzine, linije i konzistentnosti prv-a.

Širina- obuhvata broj razlicitih linija prv-a koje ima pred;

Dubina- pred broj varijeteta koji pruza svaki pojedinačni prv;

Dužna linije- obuhvata ukupan br artikala u miksu prv-a koji se nudi na trz. Ako pred kao cilj ima visoko trz ucesce i prati rast trz, programski se orijentise na duze linije prv-a. Kad je cilj fin rezultat onda se orijentisu na kratke linije.

Konzistentnost miksa- odnosi se nivo povazanosti linija prv-a u krajnjoj potrosnji, proizvodnom procesu, kanalima prodaje i promocije.

Dodavanjem novih linija prosičuje se miks prv-a, a pred. diverzifikuje svoje poslovanje. pred. proizdenjem postojece linije prv-a razvija strategiju pozicioniranja postojećeg miksa. Linijom prv-a najcesce upravlja direktor, koji mora da poseduje dve vrste infor: o prodaji i profitu koji se ostvaruje po svakom prv-u i o konkurenciji i pološanu na trz.

6.2.2 KLASIFIKACIJA PROIZVODA U MARKETINGU

Klasifikacija proizvoda u marketingu je neophodna pri segmentiranju tržišta, izboru ciljne grupe, razvijanju marketing strategija, izboru kanala prodaje i sl. *Klasični metod* klasifikacije:

- **SREDSTVA ZA PROIZVODNJU** obuhvataju sredstva za rad, predmete rada i pomoćne i druge materijale potrebne za proizvodnju. **Sredstva za rad** obuhvataju mašine, opremu, instrumente. **Predmeti rada** su sredstva do kojih preduzeće dolazi eksploatacijom iz prirode ili proizvodnjom, odnosno nabavkom.
- **SREDSTVA ZA POTROŠNJU** su materijalna dobra koja upotrebom zadovoljavaju pojedince ili preduzeća. Proizvodi namenjeni ličnoj potrošnji zovu se *proizvodi široke ili finalne potrošnje*. Ovi finalni proizvodi dalje se dele na:
 - **OBIČNA (konvencionalna) dobra** – koja kupci kupuju svakodnevno, neposredno i uz minimalan napor (hleb, mleko, novine)
 - **POSEBNA (shopping) dobra** – kupac ih ne kupuje često, a to su inače proizvodi sa trajnijom upotrebom (kola, nameštaj, aparati za domaćinstvo)
 - **SPECIJALNA DOBRA** – kupuju se u izuzetnim prilikama ili ih kupuje kategorija kupaca visoke kupovne moći (visoka moda, kola posebnih marki).

Sa aspekta marketinga često se koristi klasifikacija na:

- **PROIZVODNA DOBRA** (za dalju proizvodnju)
- **POTROŠNA DOBRA** (sa jednokratnom upotrebom, trajna potrošna dobra)
- **USLUGE** - su nematerijalizovani proizvodi koji se nude kupcima da bi zadovoljili neku svoju potrebu (frizer, zdravstvene usluge). Opšta karakteristika je da su: (neodvojive od izvršioca, neopipljive, prolazne)

6.2.3 OSNOVNA OBELEŽJA PROIZVODA

Među važnim obeležjima proizvoda su: *Dizajn, Funkcionalnost, pakovanje i etiketiranje, usluge u vezi sa proizvodom, kvalitet i robna marka.*

- ❖ **DIZAJN** – pre svega treba da doprinese određivanju i povezivanju kvalitativnih svojstava proizvoda, a radi izgrađivanja ličnog stila proizvoda sa namerom da privuče što veći broj kupaca. Pod **industrijskim dizajnom** podrazumevamo aktivnosti čiji je cilj kreativna primena naučnih saznanja iz oblasti umetnosti, primenjenog slikarstva kao i svih saznanja iz oblasti inženjerstva i veština oblikovanja proizvoda u koncipiranju i definisanju nekog proizvoda. **Dizajn** posmatran u najširem smislu predstavlja vizuelno, funkcionalno i kvalitativno oblikovanje sveukupnih uslova života ljudske zajednice. Dizajn treba da ima i **psihološku komponentu**, a to je da bude dopadljiv. Osnovni cilj dizajna je povezivanje želja potrošača sa proizvodom. On treba da obezbedi harmoniju boja, izgleda, stila i funkcionalnosti proizvoda. Dobar dizajn stvara komparativne prednosti proizvoda na tržištu. Dobar dizajner mora da poznaje funkcionalnost proizvoda. Treba da ima mar. znanja koja će mu pomoći u sagledavanju želja, potreba, navika potrošača. Pored toga mora dobro da poznaje suštinu proizvodno-tehnološkog procesa, sirovine i materijale kao i ciljeve prodajne i mar. politike. U savremenim uslovima dizajn se pored samog proizvoda odnosi na stil proizvoda, dizajn pakovanja, grafike, poruke, dizajn izlaganja proizvoda. Dizajn ima i **ekonomski aspekt**, vezan za troškove istraživanja i razvoja, kreiranja i oblikovanja proizvoda, kao i njegovog promovisanja. On utiče i na visinu prodajne cene, brzinu prodaje, visinu troškova marketinga itd. **STYLING** - je približavanje proizvoda kupcu preko kulturno estetskih vrednosti i modnih trendova. **Globalno dizajner mora da ima u vidu sledeće parametre** : proizvodnju, pogodnosti i pouzdanost korišćenja, distribuciju proizvoda;
- ❖ **FUNKCIONALNOST PROIZVODA** je obeležje proizvoda koje je usko povezano sa dizajnom. Odnosi se na različitost u konstrukciji i nameni proizvoda i čini jedan proizvod različitim od drugih. Ove razlike ogledaju se u različitim upotrebljenim materijalima, načinu izrade, nameni, pojedinim komponentama.

❖ **PAKOVANJE I ETIKETIRANJE** pri donošenju odluka o pakovanju potrebno je da ono bude: lako uočljivo i prepoznatljivo, da bude informativno (brzo uočavanje sadržine pakovanja), da budi emocionalne potrebe, da obezbedi zaštitu proizvoda do momenta upotrebe; **Pakovanje je integralni deo strategije prodaje i to kao:** bitan faktor oblikovanja ponude na tržištu, faktor identifikacije prodaje, kao sredstvo za jačanje konkurentske sposobnosti, kao instrument komuniciranja na tržištu, kao faktor unapređenja prodaje, kao element izgradnje imidža proizvoda i preduzeća, kao faktor ekologije.

❖ **USLUGE U VEZI SA PROIZVODOM**

- sve se više koriste u sticanju konkurentske prednosti na tržištu. Mar. problemu usluga u vezi sa proizvodom prilazi se na analitičkoj osnovi. To znači da na bazi povratnih informacija kupaca i međusobnom komunikacijom sa drugim poslovnim funkcijama razrađuje strategije. Cilj je obezbediti sve potrebne usluge u vezi sa proizvodom prema zahtevima kupaca. Jedna strategija je tzv. **"SERDUKT"** bazirana na sprezi usluga (SERvice) i proizvoda (proDUCT). Serdukt treba da sadrži sve što kupci očekuju i spremni su da plate. Formiranje stručnog tima za pružanje usluga smatra se najvažnijim i najtežim delom strategije usluga.

Program usluga može da obuhvati jednu ili više usluga:

- **usluge radi lakše kupovine** – krediti konsignaciona prodaja, lizing, marčedajzing.
- **usluge u cilju lakšeg korišćenja proizvoda** – instaliranje, servisiranje, održavanje tokom upotrebe, obezbeđenje rezervnih delova, zamena staro za novo, stručni saveti pri montaži obezbeđenje pismenih i usmenih uputstava.

❖ **KVALITET PROIZVODA**

- može se definisati kao sveukupnost postojanja i karakteristika proizvoda, usluga, zasnovanih na njihovoj sposobnosti da zadovolje definisane potrebe. **Pojam kvaliteta** u sebi objedinjuje više obeležja proizvoda i to: trajnost, tačnost, pouzdanost, sigurnost upotrebe, lakoću rukovanja, funkcionalnost, upotrebnu vrednost;

Sa aspekta marketinga politikom kvaliteta proizvoda trebalo bi specificirati **4 vida kvaliteta:**
kvalitet supstanci, nivo kvaliteta, varijante kvaliteta, trajnost proizvoda;

Sa aspekta tržišta na različite načine se posmatraju i ocenjuju svojstva jednog proizvoda. **Prema Kotleru postoje 4 nivoa kvaliteta:** niski, srednji, visoki, najviši. Razlike (nivoi) kvaliteta nastaju kao posledica specifičnih osobina proizvoda kao što su: savremeniji oblik, dizajn, preciznija izrada. Pri određivanju kvaliteta proizvoda treba praviti razliku kod:

- **uvođenja novog proizvoda** - strategija lansiranja na tržište. Započinju sa visokim kvalitetom radi zauzimanja određenih pozicija;
- **usavršavanje postojećih**
- **proizvoda koji se već prodaju** - intenzivne promene na tržištu i u okruženju nameću potrebu za izmenama dizajna, stila, ili nove linije proizvoda - ovo su delovi kvalitativnih promena. Pri donošenju odluke određivanju varijante kvaliteta proizvoda pored tržišta treba uzeti u obzir i **ekonomske parametre**. Oni se odnose na troškove proizvodnje i cenu proizvoda. Jedna moguća strategija kvaliteta proizvoda je **smanjenje kvaliteta tokom vremena**. Primenjuje se kada kupovna moć potrošača opada ili ako preduzeće oceni da su troškovi proizvodnje visoki i da ih treba sniziti, a da to neće znatno uticati na obim prodaje.

Tehnički pristup oceni kvaliteta orijentise se na posmatranje kvaliteta proizvoda sa aspekta njegovih karakteristika tj. svojstva. Ipak tu treba uključiti i mišljenje kupca. Cilj prikupljanja informacija je stvaranje baze podataka i ona je osnova za upravljanje proizvodima i inovacijama. Prikupljanje podataka i informacija vrši se iz različitih izvora. Informacije se razlikuju po važnosti, sadržaju, aktuelnosti svežini i obimu. Ovakav postupak karakterističan je za marketinški orijentisana preduzeća. Bazira se na potpunoj koordinaciji između organizacione strukture, strategije i sistema na jednoj strani, i stila poslovanja, ponašanja zaposlenih u stvaranju zajedničke vrednosti na drugoj strani.

Jedna od strategija upravljanja kvalitetom je **održavanje dostignutog nivoa kvaliteta**. Postiže se permanentnim praćenjem upotrebe proizvoda do njegovog fizičkog nestanka što se postiže uspostavljanjem direktnih kontakata sa korisnikom. **Strategija poboljšanja kvaliteta** čija je onova u stalnom ulaganju u istraživanje i razvoj. **Strategija smanjivanja kvaliteta tokom vremena**.

PRIMER: Goodyear co. proizvođač guma godinama intenzivno ulaže u istraživanje i razvoj radi proizvodnje savremenijih guma. Istovremeno ulaže i u modernizaciju postrojenja kako bi snizili troškove.

Mišelin neguje strategiju upravljanja kvalitetom proizvoda u kombinaciji sa strategijom inovacija. Uveo je radialne gume obložene čeličnom žicom, koja se pokazala kvalitetnijom i dugotrajnijom. Kvalitet je odraz dobrog dizajna, stručnosti zaposlenih, proizvodnje i dobre kontrole kvaliteta.

❖ MARKA PROIZVODA

- služi za razlikovanje proizvoda od drugih sličnih proizvoda na tržištu ali i kao informacija o poreklu i izvoru konkretnog proizvoda. **Marka proizvoda** je ime termin, znak, simbol, ili njihova kombinacija koja ima za cilj da identifikuje robe ili usluge jednog proizvođača ili grupe prodavaca i da ih diferencira od konkurentske robe. **Ime marke** može da se sastoji od reči, rečenica, brojeva ili kombinacije brojeva i reči **Znak marke** je deo marke proizvoda koja se može prepoznati ali se nemože izgovoriti. To su simboli, dizajn, boja, slova. **Zaštitni znak** je zakonom zaštićena marka i isključuje prava prodavaca da koriste i upotrebljavaju znak i ime marke. **Trgovačka marka** je deo marke proizvoda koji se pojavljuje u obliku simbola, posebnog dizajna ili specijalne boje ili oblika slova. Koristi je samo jedan distributer. **Generička marka** se odnosi na više artikala, odnosno pod jednom markom prodaje se više proizvoda. Ime marke i zaštitni znak obezbeđuje pravnu zaštitu proizvoda od kopija. Marka doprinosi izgradnji imidža samog proizvoda i korporacijskog imidža. **Sa aspekta kupaca** marka pojednostavljuje identifikaciju potencijalnih dobavljača i proizvoda, identifikaciju kvaliteta proizvoda i drugih svojstava bitnih kod proizvoda. Jedna od strategija pri određivanju imena marke je **strategija individualnih imena marke**. Prednost ove strategije je što preduzeće ne vezuje svoje ime u ugled za individualnu marku proizvoda. Ako proizvod ne uspe ili je slabo prihvaćen od potrošača postoji verovatnoća da neće mnogo uticati na lik preduzeća. Druga je **strategija familije marke** vazuje se za ime proizvođača (Philips) upotrebljava svoje ime za svoje proizvode.

KORISTI OD MARKE – marka stvara vrednost za preduzeće na 4 načina. **JAKA MARKA:** zadobija pažnju i poverenje kupaca, distributera i javnosti uopšte, omogućava visok udeo na tržištu, jakoj marci kupci su lojalni što omogućava veću stabilnost, omogućava visoku pozicioniranost proizvoda i stalno širenje tržišta;

REVITALIZACIJA I REPOZICIONIRANJE MARKE - mnogi faktori vremenom utiču na smanjenje privilegija marke kao što su: slabljenje tržišta, opadanje kupovne moći, prodor novih konkurenata, novih tehnologija, promena ukusa, navika kupaca. Moguće su dve alternative:

REVITALIZACIJA - preduzimanje odgovarajućih upravljačkih aktivnosti marketinga usmerenih na povećanje obima, prometa ili širenje tržišta za marku. Može se postići pronalaženjem novih tržišta izvan domaćeg, primenom strategije geografske ekspanzije (mac).

REPOZICIONIRANJE - poboljšanje samih karakteristika proizvoda (linija, boja, oblika) koji imaju za cilj poboljšanje konkurentske pozicije na tržištu. Vršiti se modernizacijom proizvodnje, uvođenjem novih tehnologija, novog dizajna, poboljšanje kvaliteta itd. Može se još vršiti i dodavanjem modela proizvoda sa početnom niskom cenom.

6.2.4 ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

Proizvod počinje da živi od trenutka rađanja ideje. Osnovne četiri faze:

1. **Faza uvođenja proizvoda na tržište** je faza lansiranja proizvoda. Karakteriše se visokim troškovima marketinga, a niskom dobiti. Kapaciteti proizvodnje još uvek nisu dovoljno iskorišćeni jer se kreće sa malim serijama. Visoki troškovi distribucije i prodaje su prisutni, proizvod je nedovoljno poznat tržištu pa su potrebna velika ulaganja u promociju. Preduzeće se može odlučiti za jednu od strategija:

- Ukoliko se opredele za **visoke cene, visok kvalitet i izdatak za promociju i prodaju** može očekivati i veću dobit po jedinici proizvoda i vodeću poziciju na tržištu.
 - **Strategija visokih cena sa malim izdvajanjima za promociju** je moguća ako je tržištu proizvod poznat i postoje kupci koji su spremni da plate visoku cenu.
 - **Strategija niske cene uz izdvajanje velikih sredstava za promociju** karakteristična je za tržište koje je osjetljivo na cenu. Cilj je brzo uvođenje marke i njeno pozicioniranje u svest potrošača.
2. **Faza rasta** opšta karakteristika je da je proizvod prihvaćen od strane tržišta, prodaja raste, a dobit po jedinici proizvoda dostiže max. Faza rasta karakteriše se uhodanom proizvodnjom, opadanjem troškova po jedinici proizvoda i porasom dobiti.
 3. **Faza zrelosti** u trenutku kada rast prodaje biva spor ili prodaja stagnira proizvod ulazi u fazu zrelosti. Dolazi do smanjene dobiti po jedinici proizvoda pa i ukupne dobiti. Iz konkurentske utakmice postepeno otpadaju prosečni proizvođači, a opstaju samo kvalitetni proizvodi i proizvodi sa dobrom marketing strategijom.
 4. **Faza zastarevanja proizvoda** karakteriše se opadanjem prodaje i smanjenjem dobiti. U strukturi elemenata marketing miksa treba najpre pokušati sniženjem cena do nivoa koji još uvek obezbeđuje rentabilnu proizvodnju. Ukoliko se ne ostvare planirani ciljevi, zadatak marketinga je da postepeno priprema proizvod za povlačenje sa tržišta.

PRIMER: Muška kozmetička kolekcija GOLD (1.10.89 - 15.1.90 –priprema). Lansiranje kolekcije GOLD preduzeto je sa namerom osveživanja linija muške kozmetike čiji proizvodi beleže pad. Uvođenje kolekcije GOLD bazirano je na rezultatima istraživanja tržišta anketom. Odlučeno je da se plasman kolekcije obavlja preko postojeće prodajne mreže. Ime proizvoda, ambalaža, zapremina pakovanja i dizajn nisu bili podvrgnuti istraživanju i nije bila poznata reakcija kupaca na njih. Kvalitet je utvrđen na bazi proizvodnih mogućnosti preduzeća. Plasirana je na tržište sa jakom konkurencijom. Planirano je da vreme razvoja kolekcije kratko traje. Ona nije doživela očekivani uspeh i brzo je ušla u fazu zrelosti jer nije izvršeno kompletno istraživanje tržišta. Marketing cilj i strategija za pojedine faze životnog ciklusa nisu na početku projekta definisane.

200 – 218 (pročitati iz knjige)

6.3 MIKS CENA - POJAM CENE

Preko cena preduzeće ostvaruje prihod, meri tržišno učešće i profitabilnost preduzeća odnosno poslovne jedinice. Ona je bitan element strategije pozicioniranja na tržištu. Cena je u višestrukoj vezi sa rezultatima poslovanja preduzeća. U direktnoj je vezi sa veličinom prihoda koji se ostvaruje. Ukupan prihod preduzeća predstavlja broj realizovanih proizvoda i usluga po određenim cenama.

U poslovnoj politici preduzeća cena ima dve uloge:

- **prva** se odnosi na definisanje politike cena kao strategijskog, tj. taktičkog elementa pri nastupu na tržištu.
- **druga** se vezuje za donošenje kratkoročnih odluka kojima se vrši neposredno prilagođavanje marketing miksa u zavisnosti od situacije na tržištu i uslova privređivanja.

Pri formulisanju politike cena treba obezbediti informacije iz:

- **internih izvora:** troškovi poslovanja preduzeća
- **externih izvora:** ponuda, tražnja, konkurencija, ekonomski položaj i institucionalne mere;

Prva pretpostavka za formulisanje politike cena je postojanje baze podataka na nivou preduzeća i baze podataka na nivou projekta, odnosno proizvoda. **Baza podataka obuhvata informacije o:** tehnologiji izvođenja posla, i angažovanju potrebnih sredstava, odnosno mehanizaciji, usvojenoj tehnologiji rada sa definisanim operacijama ili postupcima, potrebnim materijalnim, finansijskim i ljudskim resursima, potrebnom vremenu za izvođenje projekta, uslovima pod kojima se mogu obezbediti potrebni resursi.

Pored ovih treba da obuhvata i podatke o: istoriji preduzeća, iskustvenim normativima stvarnih utrošaka, jedinične troškove rada i režijske troškove kao i o aktuelnim cenama materijala, sredstava i mehanizacije, radne snage i opreme, kao i informacije o cenama i ponudi konkurencije.

6.3.1 ODREĐIVANJE CENA

Cena je ugovorena vrednost obavljanja svih usluga u okviru realizacije projekta za račun naručioca. Način na koji je definisana bitno utiče na sistem plaćanja tokom realizacije projekta. Može se odrediti po jedinici mere ugovorenih radova (*jediničnih cena*) ili u ukupnom iznosu (*jedinstvena cena*). Ne postoje strogo def. pravila kako se treba odrediti cena, zato se pri tom postupku pred. sreću sa velikim poteškoćama.

Pored tržišnih i tehničkih specifičnosti pri određivanju cena treba uzeti u obzir i uticaj inflacije. NPR. Za građevinarstvo porast cena od 3-5% godišnje i te kako utiče na rast troškova i devalvira ugovorenu cenu ako projekat traje više godina. Na utvrđivanje konačne cene projekta mogu da utiču i specifični uslovi u kojima se realizuje projekat. Postoje dva načina da se cena zaštiti od inflacije: da se uzme u obzir inflacija i da se u troškove ugrade ova predviđanja, i da se specificira klauzula koja će se primeniti kod područja sa nestabilnim uslovima. Za neutralisanje uticaja inflacije na procenu TR može da se primene sled strategije: da se sav potreban mat kupi ranije ili da sam naručilac posla vrši nabavku mat. Loš kvalitet polaznih rešenja, neobučena radna snaga iznenadni potezi vlade, propusti u proučavanju carinskih propisa, elementarne nepogode i sl.

METODE UTVRĐIVANJA CENA

Cena se u ugovorima može utvrditi kao:

PAUŠALNA ILI BRUTO CENA - primenjuje se ako je obim posla tačno poznat, odnosno kada izvođač može da proceni količine radova i materijala. Ova cena se retko utvrđuje kao fiksna već se izvođaču ostavlja mogućnost menjanja ugovorene bruto cene u slučajevima kada on nije mogao da utiče na promene (inflatorna kretanja, nekontrolisan rast cena građevinskog materijala). Ovi poremećaji regulišu se kliznom skalom.

JEDINIČNA CENA - polazi od utvrđene cene kao sume ugovorenih jediničnih cena i proizvoda procenjenih količina. Suština metode je da se između investitora i izvođača prethodno utvrdi dogovor o jediničnim cenama svake pozicije radova, dok se količina radova u ugovoru definiše u procenjenim vrednostima. Konačna cena dobija se obračunom svih izvršenih radova i određenih cena pojedinih vrsta radova i projekta u celini. Kod kompleksnih ugovora može se primeniti **KOMBINOVANI METOD** kada se cene delimično ugovaraju po jediničnim cenama, a delimično u paušalnom iznosu (radovi pod zemljom).

METOD TROŠKOVI PLUS MARŽA "COST PLUS" - je slučaj kada izvođač radova pored direktnih troškova kod obračuna pojedinih cena može da zaračuna i određenu nadoknadu za pokriće troškova režije njegove direkcije kao i na ime dobiti. Kod ovakvog modela ne ugovara se precizna cena za realizaciju projekta, već proizvođač periodično u skladu sa dinamikom napredovanja radova naplaćuje svoje materijalne troškove. Izvođač praktično finansira troškove, a investitor mu te troškove periodično plaća.

ODREĐIVANJE FIKSNE CENE - koja ne sme da se prekorači, znači to je gornja granica. Da bi se izvođač zaštitio u ugovor se unose zaštitne klauzule koje osiguravaju vrednost novca u kojem je iskazana obaveza iz ugovora. Ako se klauzulom cena izražena u nekoj valuti vezuje za zlato, reč je o "*zlatnoj klauzuli*". Vezivanjem valute u kojoj je izražena cena za neku drugu valutu naziva se "*paritetna klauzula*".

6.3.2 POSTUPAK ODREĐIVANJA CENA

Postupak određivanja cena prolazi kroz šest faza:

1. **IZBOR CILJA FORMIRANJA CENE** - najpre mora da se zna šta želi preduzeće da postigne određenim proizvodom (uslugom). Mogućnosti su: ostvarivanje zarade, osvajanje novih tržišta, potiskivanje konkurencije. U odnosu na politiku formiranja cena. Kompanija može da postavi 4 poslovna cilja:
 - **opstanak** – da bi preduzeća opstala na tržištu određuju cenu kojom se pokrivaju varijabilni i fiksni troškovi, a profit je u drugom planu
 - **max. profit** – bira se ona cena koja uz zadovoljavajuću tražnju obezbeđuje najveći profit
 - **vođstvo u tržišnom učešću** – bazira se na određivanju nižih cena u odnosu na konkurenciju
 - **vođstvo u kvalitetu proizvoda** za cilj ima visok kvalitet proizvodnje za određena tržišta

2. **UTVRĐIVANJE TRAZNJE** - odnos između određene cene i nivoa tražnje najbolje oslikava skala tražnje. Ona pokazuje broj jedinica proizvoda usluga koji će kupci određenog tržišta kupovati u datom vremenskom periodu po alternativnim cenama koje bi se mogle odrediti za taj period. Tražnja i cena obično su proporcionalno obrnute tj. što je viša cena tražnja je manja i obrnuto. Izuzetak čine dobre prestiža (visoka moda)

3. **PROCENA TROŠKOVA (formiranje cena na osnovu cena troškova)** - nivo tražnje određuje "plafon" cene koju preduzeće može da odredi za proizvod usluge. Troškovi određuju pod odnosno donju granicu. Da bi se izabrala optimalna cena preduzeće razvija strategiju cena u odnosu na visinu troškova po jedinici proizvoda. Opadanje troškova po jedinici proizvoda utiče da menadžment preduzeća razvija strategiju cena nižih od tržišnih.

4. **ANALIZA CENA I PONUDE KONKURENATA** – stvara informacionu osnovu za utvrđivanje okvira u kojima se može odrediti cena. Cena može biti na nivou konkurentskih, ispod ili iznad.

5. **IZBOR METODE FORMIRANJA CENA**
 - **Metod troškovi plus** – troškovima određenog proizvoda dodaje se prosečna marža. Nedostatak ove metode je što je pasivna u odnosu na tržište.
 - **Analiza praga dobitka i formiranje cena na osnovu ciljnog profita** – određivanje cena dovodi se u vezu sa visinom profita koji se želi postići npr. javna preduzeća.
 - **Formiranje cena na osnovu percipirane vrednosti** – oslanja se na marketing koncept, prvo se mora odrediti *ciljno tržište*, pa u odnosu na zahteve utvrđuje se koncept proizvoda i cena. Drugi korak je *utvrđivanje profita* koji bi se ostvario za određeni proizvod, po planiranoj ceni i troškovima. Npr. Du Pont (za sintetička vlakna), Caterpillar (za građevinsku opremu).
 - **Formiranje cena na osnovu tekućih tržišnih cena** – na osnovu informacija o aktuelnim tržišnim cenama, preduzeće formira cene na nivou tržišnih, ispod ili iznad.
 - **Formiranje cena zatvorenim ponudom** – preduzeće svoje cene bazira na predpostavljenim cenama konkurenata koji će učestvovati sa svojom ponudom, a ne troškovima i nivoom tražnje.

6. **IZBOR KONAČNE CENE** – predstavlja finalizaciju procesa određivanja cene i sintezu svih prethodno izvršenih analiza i istraživanja.

POLITIKA I STRATEGIJA ODREĐIVANJA CENE

1. **Strategija geografskog formiranja cena** - bazira se na pretpostavkama da se za proizvode formiraju različite cene u zavisnosti od lokacije kupca, troškova transporta, inteziteta tražnje, uslova isporuke itd.
2. **Strategija rabata i bonifikacije** - vrši se posebno za svakog kupca prema određenim kriterijumu. Ostvaruje se preko: popusta u ceni, rabata i bonifikacija. Neki od njih su:
 - **kasa- skonto** – odobrava se kupcu koji odmah plaća račune
 - **količinski rabat** – popust za kupce koji kupuju velike količine robe
 - **funkcionalni rabat** – odobrava se članicama granskog udruženja pod uslovom da obavljaju neke poslove npr. prodaja, skladištenje itd.
 - **bonifikacije** – se odobravaju kao popust za zamenu starog za isti novi proizvod.
 - **sezonsko** – primenjuje se za proizvode da bi privukla kupce u određenoj sezoni, vremenskom periodu;
3. **Strategija formiranja promocijskih cena-** formiraju se na nivou cene koštanja samo da bi privukle kupce ili da bi se prodala zaostala roba.
4. **Strategija formiranje diskriminacijskih cena** – opisuje situaciju kada preduzeće prodaje proizvod/uslugu po više različitih cena. Zabavni parkovi nude cenu za odrasle i decu.
5. **Strategija formiranja cena za novi proizvod** – ovde postoje dve strategije:
 - **Skidanje kajmaka – ekstra profita** - primenjuje se za originalne novitete gde se u početku određuje visoka cena. Primena ove strategije moguća je ako postoji dovoljno kupaca sa jakom kupovnom snagom i gde još nije razvijena konkurencija.
 - **Strategija penetracionih cena** - je suprotno. Preduzeća određuju relativno nisku cenu sa namerom da privuku što veći broj kupaca i osvoje značajan udeo na tržištu.
 - **Strategija fleksibilnih cena** - podrazumeva situaciju ako kupci mogu plaćati različite cene za iste količine proizvoda. Primenjuje se i kada se vrši zamena staroga za novo na osnovu pregovaranja kupca i prodavca.
6. **Strategija jedinstvenih cena** - kod robe široke potrošnje koja se prodaje preko super marketa.
Promena cena i reakcija na promene cena - razlozi su višak proizvodnih kapaciteta, prezasićenosti tržišta, nagli prodor konkurencije, promena ukusa i navika potrošača, visoka inflacija i troškovi proizvodnje. Ovde je potrebno adekvatnim promotivnim aktivnostima javnost i kupce pripremiti na novu politiku cena, bez obzira bilo to sniženje ili povećanje.

KALKULACIJE

KALKULACIJA – svrha kalkulacije je utvrđivanje troškova po nosiocima. Predstavlja skup postupaka pomoću kojih se dolazi do troškova po jedinici proizvoda u skladu sa odgovarajućim ciljevima kalkulacije.

Pri izradi kalkulacije javljaju se dva problema:

- za pojedine nosioce troškova i rezultata su direktno prepoznatljive samo neke vrste troškova (materijalni troškovi rada, troškovi prodaje) i za njih postoji mogućnost direktnog vezivanja
- za druge vrste troškova ne postoji dokumentacija koja pruža dovoljno jasnu situaciju da se vidi kom nosiocu troškovi pripadaju. Ova vrsta troškova se proglašava opštim i zajedničkim. Izvesno rešenje vidi se u dobro postavljenom pogonskom obračunu (pogonsko računovodstvo). Grupisanje troškova prema odgovarajućim kriterijumima i njihovim prethodnim vezivanjem za uže organizacione celine olakšava vezivanje troškova za nosioce rezultata.

CILJEVI KALKULACIJE**Kalkulacije služe:**

potrebama bilansiranja – kalkulacija obezbeđuje informaciju u vezi sa cenom koštanja po jedinici početnih i krajnjih zaliha nedovršene proizvodnje gotovih proizvoda. Bilansna vrednost ovih zaliha predstavlja proizvod njihovog inventarnog stanja cene koštanja po jedinici učinka

potrebama planiranja i kontrole troškova – kalkulacija treba da obezbedi informacije kod vrednovanja početnih i krajnjih zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda u početnom i planiranom završnom bilansu stanja za planski period.

potrebama formiranja prodajnih cena - cena koštanja je jedinice prv-a

kao informaciona osnova za potrebe alternativnog poslovnog odlučivanja – ogleda se u obezbedjenju inform. o TR odnosno kalkulacija cene koštanja jedinice prv-a;

VRSTE KALKULACIJA

PLANSKE KALKULACIJE – se izvode u postupku izrade plana i služe kao instrument planiranja;

STVARNE KALKULACIJE – proizilaze iz knjigovodstvenih proračuna;

U praksi nailazimo na sledeće vrste :

Predkalkulacije – predstavljaju skup postupaka sračunatih na utvrđivanje cene koštanja po jedinici proizvoda/usluga unapred, tj. pre prihvatanja porudžbine. Podaci o očekivanim troškovima obračunati na bazi predviđanja ili normativa čine osnovu predkalkulacije. Do njih se dolazi na osnovu predviđenih ili standardnih količina materijala i očekivanih cena materijala, predviđenih ili standardnih utrošaka rada, sotpe opštih varijabilnih i opštih fiksnih troškova.

Naknadna kalkulacija – obuhvata skup postupaka usmerenih ka utvrđivanju stvarne cene koštanja jedinice učinka nakon što je proizvodnja obavljena. Njen osnovni cilj je sagledavanje da li su troškovi na nivou ranije utvrđenih troškova i je li postignut očekivani rezultat.

Standardna planska kalkulacija – predstavlja skup obračunskih postupaka koji se preduzimaju sa ciljem da se za proizvod/uslugu poslovne jedinice utvrdi cena koštanja po jedinici unapred za određeni obračunski period.

TRANSFERNE CENE

Savremena rašenja i tendencije u razvoju organizacione strukture se zasnivaju na povećanoj autonomiji delova preduzeća – **profitnih centara**. Sa formiranjem profitnih centara povezana je decentralizacija upravljanja, poboljšanje funkcije kontrole, fleksibilnosti, razvoj internog menadžmenta.

Profitni centar kao organizaciona jedinica predstavlja centar odgovornosti čiji se rezultati poslovanja mere profitom, kao razlikom između ukupnog prihoda i troškova.

Ključno pitanje za egzistenciju profitnih centara i održanje stabilnosti samog preduzeća je *vezano za transferne cen.* **Određivanje TC** postoje neophodno kada između profitnih centara postoji značajna međuzavisnost divizija, tj. kada se proizvod transferiše iz jednog u drugi, unutar preduzeća. Bitno je da se izračuna visina profita konkurentnog profit centra. U nekim sličajevima menadžment profit centra može da odluči da proda proizvod/uslugu eksternim kupcima ako proceni da će više dobiti, čak i ako to umanjuje profitabilnost preduzeća.

CILJEVI TRANSFERNIH CENA

T.C. treba da ispunjavaju tri cilja:

PODUDARNODT CILJEVA - cene bi trebalo da budu tako određene da interes profit centra za maksimizacijom zarade bude konzistentan sa ciljevima preduzeća u celini.

PROCENA PERFORMANSI (REZULTATA POSLOVANJA) - TC bi trebalo da omoguće pouzdanu procenu rezultata poslovanja divizije. Odredjivanjem TC formira se deo informacija koje treba da : vode ka donošenju optimalnih odluka, omogućuje realnu procenu upravljackih performansi, podsticu divizije na razvijanje doprinosa u stvaranju globalnog komp. profita, omogućuje realnu procenu vrednosti divizije kao jedne ekonomske jedinice.

AUTONOMIJA DIVIZIJE – konkretno je vezana za samostalnost donošenja odluka, motivaciju zaposlenih, predlaganje novih ideja, smanjenje troškova u okviru divizije, motivisanost zaposlenih itd.

Upraksi postoje određene poteškoće kod određivanja TC, jer kod autonomnih divizija desava se da donose suboptimalne odluke.

METODE ODREĐIVANJA TRANSFERNIH CENA

ODREĐIVANJE CENA NA OSNOVU TRAZNJE NA TRŽIŠTU – primenjuju one divizije koje proizvod/usluge mogu da prodaju eksterno na konkurentskom tržištu. Koriscenje trzisne cene kao TC izmedju divizija vodi ostvarenju postavljenih ciljeva: podudarnost ciljeva na nivou pred i divizija, razvoj performansi omogucen je realnom metodom i autonomija divizija bice ocuvana. U praksi postoje izvesne poteškoće u primeni ove metode, jer za određeni broj komponenti i poluproizvoda ne postoji eksterno trziste. Ako trziste i postoji ono ne mora biti konkurentno da bi pomoglo menadžerima da utvrde okvire u kojima mogu postavljati TC.

ODREĐIVANJE CENA NA OSNOVU TROŠKOVA – najjednostavnija metoda, sastoji se u tome da se standardni troškovi koriste kao osnova. **Metoda punih troškova plus profit** – sastoji se u tome da se troškovima određenog (polu)proizvoda/usluga doda prosečna marža. Formiranje cene ovim metodom od strane divizije koja kupuje tretira se kao ulazni varijabilni trosak.

ODREĐIVANJE T.C. PREGOVORIMA – između divizija koje kupuju i divizija koje prodaju. U praksi postoje poteškoće jer zainteresovani pregovarači nemaju jednaku pregovaračku snagu. Pregovaranje se tako odugovlači što vodi gubljenju vremena i energije.

6.4 MIKS DISTRIBUCIJE PRODAJE

Distribucija, odnosno kanali distribucije javljaju se kao konkretan oblik povezivanja aktivnosti proizvođača i aktivnosti nosilaca potreba i njihove potrošnje. **Miks distribucije** je skup aktivnosti i procesa koji se bave tokom proizvoda/usluga od strane proizvođača do potrošača. **Danas** većina preduzeća ne prodaje i ne distribuira proizvod/usluge direktno glavnom korisniku. Pored distribucije preduzeće *posrednicima poverava i druge mar. aktivnosti* (prodaja, servis, propaganda, transport, skladištenje). **Izbor i kontrola posrednika** i donošenje odluka u vezi sa tokovima proizvoda/usluga često se u marketing literaturi naziva *“menadžment marketing kanala”*.

Marketing kanali obuhvataju tri ključne aktivnosti: fizičku distribuciju robe, obezbeđenje usluga kupcima, sam proces prodaje.

ISTRAŽIVANJE ZA POTREBE DONOŠENJA ODLUKA O KANALIMA DISTRIBUCIJE

Elementi istraživanja su:

CILJNI SEGMENTI POTROŠNJE (KUPCI I POTROŠAČI) – potrebno je istražiti i analizirati sledeće elemente:

Kupovne moćnosti, Motive kupovine, Privrženost proizvodu, marki proizvoda, Imidž, Ponašanje kupaca pri kupovini;

PROIZVOD – istraživanje ima za cilj da odredi lociranje “pravog proizvoda” na “pravo prodajno mesto” i u “pravo vreme”. **Istraživanje se vrši u tri pravca :**

- Israživanje *fizičkih i funkcionalnih karakteristika proizvoda* (veličina, težina, trajnost itd)
- Israživanje *psiholoških komponenti sadržanih u proizvodu* (jeftin, skup, izgled, modna linija)
- Israživanje *stava, motiva, navika pri kupovini, napore koje kupac čini da bi došao do proizvoda* (obilazak prodajnih mesta);

Predmet istraživanja su jos :

Kvantitativni- br razlicitih mogucnosti distribucije, fin i mark snaga, lokacija i rasprostranjenost, prodajni prostor;

Kvalitativni- obuhvataju istr. poslovne politike distributera u odnosu na proizvodjaceOdobavljacke, politiku prezentacije kupcima, izlaganje na prodajnim mestima, ljubaznost u ophodjenju sa kupcima, motivisanost prodajnog osoblja, politiku cena u određenim periodima, politiku prodajnog asortimana.

IZBOR MARKETING KANALA

Izbor marketing kanala ima direktnog uticaja na efikasnost poslovanja preduzeća. Uticaj se ogleda preko profitabilnosti kanala i troškovne konkurentnosti. Takođe sposobnost i motivacija potencijalnog posrednika koji se nalazi u kanalu utiče na kreiranje konkurentskih prednosti i efikasno zadovoljavanje potrebe kupaca. Izbor i organizacija marketing kanala ima strateški i dugoročan značaj. **Tri grupe aktivnosti** mogu biti poverena marketing kanalu:

1. **spoljna logistika** – fizička distribucija, skladištenje, transport, isporuka proizvoda
2. **marketing i prodaja** – aktivnosti prikupljanja informacija o potrebama kupaca, prilagođavanje ponude njihovim zahtevima, propaganda i reklama, istraživanje tržišta, pregovaranje, određivanje cene, preuzimanje rizika
3. **usluge** – aktivnosti obezbeđivanja usluga

Menadžment može da bira jedan od **tri opšta kanala**, ili da ih kombinuje:

1. **Direktni marketing kanal** – kanal nultog nivoa. Proizvođač direktno prodaje proizvode/usluge krajnjim potrošačima. Tri oblika: *prodaja od vrata do vrata*, *prodaja na osnovu porudžbina putem pošte*, *prodaja preko mas medija*
2. **Posrednička mreža** – kanal prvog nivoa. Izgradnja sopstvene prodajne mreže ili da ima jednog posrednika u distributivnom lancu. Kod robe široke potrošnje – maloprodaja, kod industrijskih proizvoda su to zastupništva, prodajni agenti i sl.
3. **Posrednički prodajni kanali** – čini ih mreža nezavisnih organizacija. Mogu biti klasifikovane prema tome da li kupuju ili preuzimaju dobra. Ovi kanali mogu biti: **konvencionalni**- slobodne mreze nezavisnih trgovaca od kojih svako nastoji da maximizira sopstveni profit pre nego ukupni profit kanala. **vertikalni mark. sis-** su integrisane mreze proizvođača i posrednika u kanalu koji zajednicki cilj imaju maximizaciju ukupnog profita. **Agenti-** koji pregovaraju o cenama, rokovima i drugim uslovima prodaje u korist dobavljača, ali ne uzimaju ime dobra (brokeri, trgovci);

Pre nego što pristupi izboru marketing kanala, menadžment treba da definiše: *ciljeve, marketing strategiju, osobine, pouzdanost marketing kanala*. Takođe mora da ima u vidu: *grupe kupaca koje će opsluživati, karakteristike proizvoda, karakteristike konkurenata, karakteristike samog preduzeća (fin. i mar. snaga), karakteristike okruženja*.

ORGANIZOVANJE I POUZDANOST MARKETING KANALA

Dizajniranjem i organizovanjem sistema distribucije **treba rešiti dva veoma konfliktna cilja: prvo**, troškove distribucije zadržati na niskom nivou, **drugo**, ostvarivanje konkurentske prednosti.

Marketing logistika započinje pitanjem *kako* potrošači žele da im proizvod bude isporučen. Menadžment distribucije mora da proceni troškove koji će nastati da bi se potrebe potrošača zadovoljile, kao i koristi koje će imati preduzeće. Pre utvrđivanja strategije logistike distribucije **istraživanjem treba: identifikovati dimenzije usluga** koje potrošači žele, **rangirati pojedine dimenzije usluga** prema važnosti koju određuje kupac, **proceniti efekte** od promena u nivou usluga, **proceniti troškove obezbeđenja** različitih nivoa usluga.

Proces fizičke distribucije počinje kada preduzeće primi porudžbinu. Primena računarskih sistema omogućuje prodajnom osoblju da evidentira porudžbine i pošalje ih odgovarajućim odeljenjima istog trenutka kada ih primi. Sistemi omogućuju da prodajna služba istovremeno dobije izveštaje o trenutnom statusu kredibiliteta kupaca, statusu prošlih porudžbina i statusu nivoa zaliha.

PRIMER: “Caterpillar” industrija građevinskih mašina i traktora. Uspeh CAT-a na tržištu međunaridnih razmena zasniva se na dve strateške opcije:

kvalitet proizvoda, podrška posle prodaje, koja se smatra jednom od ključnih strategija CAT-a.

Tipično prodajno mesto ima organizovane sledeće postprodajne usluge:

Služba za popravku gusenica

Terenska služba – prodavci uz pomoć ekipe specijalno opremljenih kamiona mogu izvršiti popravke.

Tehnička analiza – terenska provera glavnih mehaničkih, električnih sistema i to kao sredstva preventivnog održavanja.

Uzimanje uzoraka ulja – podvrgava se detaljnoj analizi radi otkrivanja kvara i unutrašnjeg habanja.

PRIMER: PESCO FASTNER CORPORATION (PFC)

Razvoj distribucionog sistema. PFC je koristio više distribucionih kanala:

Jedan je lociran u industrijskoj oblasti i opsluživao je velike kupce;

Direktno je prodavao kupcima ili na veliko

Drugi je opsluživao krajnje potrošače;

Treći je bio orijentisan preko trgovačkih putnika; duži rok.

Procenjivanje pouzdanosti kanala vrši se na osnovu motivacije osoblja i menadžmenta kanala, granica do kojih se kanal može kontrolisati i partnerstva koje se može ostvariti sa posrednikom na duzi rok.

Partnerska veza započinje u zajedničkom kreiranju konkurentskih prednosti, a na tržištu se nastavlja na zajedničkom utvrđivanju ciljeva strategije edukacije i obuke kadrova i investicija u prodajne objekte.

Menadžment distribucije pri izboru prodajnih kanala mora da ima u vidu i **rizik**.

Jedan od rizika je taj što kanal može vremenom da postane konkurentan proizvođaču na osnovu znanja koje je stekao o proizvodu proizvođača.

Drugi rizik je dominacija kanala proizvođač može postati toliko zavistan od jednog kanala da se može desiti da kanal prisvoji njegovo tržište.

Treći rizik je da proizvođač može biti zatvoren u kanalu bez mogućnosti da se prilagodi novim šansama ili pretnjama novih mar. kanala.

KONTROLA KANALA PRODAJE

Proizvođač treba da kontroliše ili da bar ima značajan uticaj na članove kanala kako bi se oni ponašali u skladu sa njegovim interesima. Kontrola zavisi od zajednički utvrđenih ciljeva.

Marketing kanali su povezani sledećim vezama i tokovima:

FIZIČKI TOK – opisuje celokupno kretanje proizvoda od nabavke materijala i sirovina do otpremanja kupcima;

TOK VLASNIŠTVA – prikazuje prelaz vlasništva (robe, materijala) od jednog subjekta na drugi;

TOK PLAĆANJA – kupci posrednicima ili proizvođaču plaćaju račune, a proizvođač izmiruje finansijske obaveze prema dobavljačima;

TOK INFORMACIJA – prikazuje dve situacije:

Kada *proizvođač/distributer preko sredstava promocije plasira informacije kupcima o proizvodu*

Kada *proizvođač/posrednik prikuplja informacije sa tržišta o plasmanu proizvoda, pozicioniranosti u odnosu na konkurente.*

Program brige o kupcima usmeren je na poboljšanje pouzdanosti osoblja kanala (kompetentnost, tačnost, ispunjenje obećanja, spremnost da pomognu u rešavanju reklamacija, lični pristup kupcima, ljubaznost itd.). Da bi ostvario efektivnu kontrolu proizvođač mora da izgradi "snagu" u kanalu:

Ekonomski izvor moći – smatraju se resursi proizvođača

Neekonomska moć – obuhvata expertsku moć, referentnu, legitimnu i prinudnu.

RAZVOJ KANALA PRODAJE

Svaki od načina dizajniranja kanala postaće zastareo ako se ne menja i usavršava. Dve grupe faktora ugrožavaju efikasnost postojećih kanala: Prva je vezana za promene na tržištu I Druga je vezana za razvoj nauke, tehnički progres, inovacije, nove tehnike transporta, novi oblici direktne prodaje (multi level sistemi) i elektronsko ugovaranje. Menadžmentu su potrebni **kanali visokog nivoa** gde se od posrednika očekuje da pronalazi kupce, pruža informacija o proizvodu, edukuje o upotrebi i rukovanju i daju saveti.

DINAMIKA MERKETING KANALA

Konvencionalni mar. kanal čine: proizvođač, veleprodaja i maloprodaja. Svaki od posrednika je poseban poslovni subjekt koji teži max. profitu. Evolucija konvencionalnih kanala razvila je novi sistem kanala.

VERTIKALNI MARKETING SISTEM (VMS) čini lanac: proizvođač–veletrgovina–maloprodaja. Osnovna karakteristika je da su im aktivnosti integrisane i upravljanje od strane jednog člana u kanalu – proizvođača, posrednika ili maloprodaje.

Prednosti su : Smanjenje toškova u kanalu izbegavajući dupliranje nekih funkcija, Min. konflikta, Max. uvažavanja iskustva i znanja eksperata.

Postoje *tri tipa VMS* :

- **Korporativni VMS** – postoji tamo gde su uspešni nivoi kanala pod upravom jednog člana. NPR. neka kompanija ima sopstvene fabrike i veleprodajne organizacije koje snabdevaju prodavnice maloprodaje.
- **Administrativni (dirigovani) VMS** – karakteriše se po tome što članovi kanala zadržavaju sopstvenu finansijsku autonomiju, ali efektivno kontrolisani i vođeni od strane najmoćnijeg člana u kanalu.
- **Ugovorni VMS** – su međuorganizacione veze formirane kroz ugovore. Prava i obaveze članova kanala definišu se pravnim sporazumima. **Dva najčešća tipa ugovornih sistema su:**
 - **Dobrovoljni lanci (korporacije)**
 - **Franšizing** ovde prodavac (franšizer) pruža posredniku proizvođača specifične usluge da plasira na tržište proizvod ili uslugu. Razlikuju se **tri oblika franšizinga:**
 - **Kada proizvođač sponzorise maloprodaju.** NPR. proizvođač je ustupio licencu za prodaju, a trgovcu ostaju samostalni poslovni subjekti koji prihvataju da ispune različite uslove prodaje i servisiranja.
 - **Kad proizvođač sponzorise veletrgovinu.** NPR. Koka kola ustupa licencu puniocima boca na različitim tržištima koji kupuju njen koncentrat sirupa zatim ga gaziraju, pune u boce i prođu maloprodaji.
 - **Kad uslužna org. sponzorise maloprodaju.** Ulužna org. organizuje celokupan sistem za efikasno pružanje usluga krajnim potrošačima (rent a car Avis i Hertz, Mek.)

HORIZONTALNI MARKETING SISTEMI – ovde se vrši povezivanje na istom nivou kanala. Četiri razloga utiču na razvoj HMS: Nedostatak resursa, Efikasniji i brži prodor na novo tržište, Kooperacija može da pruži preduzeću pristup novim znanjima i tehnikama, Partneru se pruža pristup dodatnim kanalima distribucije, prodajnim mrežama i izlazima na tržište.

MULTIKANALNI MARKETING SISTEMI – karakteristika većina tržišta razvijenih zemalja je da su visoko sofisticirana. Različiti potrošači imaju različite potrebe. Da bi se zadovoljila očekivanja svakog od segmenata razvili su se multikanalni sistemi i predstavljaju mogućnost višelinijskog plasiranja proizvod. NPR. HP prodaje računare preko sopstvene prodajne mreže ali koristi i specijalizovane prodavnice kompjutera direktne marketing tehnike pa i rasprodaje.

MULTI LEVEL SISTEMI – MREŽNA PRODAJA

Multi level sistem je jedna od metoda dopremanja proizvoda od proizvođača ka maloprodaji.

Osnovni princip je da kompletna prodajna mreža bude izgrađena od strane samih prodavaca. Oni koji ulažu najviše napora u ovu aktivnost dostižu najviše položaje i samim tim ostvaruju najviše zarade.

MLS omogućava i prodavcima da regrutuju druge prodavce i da ubiru provizije od tih regruta. Tri osnovne karakteristike multi level mar. su:

Da je **oblik direktne prodaje**, Da je **prodajna mreža razvijena od samih njenih članova**, Da **zarada svakog člana ne obuhvata samo njegov učinak** već i procenat od učinka ostalih članova koje je on sponzoriso.

Prednosti MLM-a:

- neograničena fleksibilnost i potencijal
- nisu potrebni prethodno iskustvo ni posebne kvalifikacije
- zarade u direktnoj proporciji sa naporima i sposobnostima
- jedini preduslov uspeha je jaka želja i volja

Organizacija multi level sis bazira se na jezgru nezavisnih distributera koji prodaju proizvode potrošačima u svim slijevima organizacije. U MLM konceptu svaki distributer je uveden u posao od strane nekog drugog distributera. Prvo se bira tim distributera, posle preduzeće pomaze distributerima da organizuju kurseve, škole i seminare za nove distributere.

Promocija proizvoda vrsi se na svakom cvoru mreže, zato se i zove mrežni marketing. Oblik promocije je licna prodaja, a obavlja se putem preporuke. Ovim načinom rada MLM zatvara krug i i približava se idealnom marketing modelu, povratnoj sprezi lanca: proizvođač-prodavač-proizvod-tržište.

*** STRATEGIJE DISTRIBUCIJE***

INTEZIVNA DISTRIBUCIJA – koriste proizvođači konvencionalnih dobara i sirovina. Oni prodaju svoje proizvode preko što većeg broja prodajnih mesta (cigarete). Prikladan je za vrstu proizvoda čiji izbor, kupovina zavise od povoljne lokacije prodajnog mesta. Prednost - širina, nedostatak - nemogućnost kontrole.

EKSLUZIVNA DISTRIBUCIJA – ograničeni broj posrednika u plasmanu proizvoda. Između proizvođača i članova kanala dolazi do ugovornog sporazuma kojim proizvođač daje ekulzivno pravo prodaje ograničenom broju posrednika. Primenjuje se kod plasmana novih marki automobila, visoke mode, video aparata, skupih alkoholnih pića. Naglasena je kontrola kanala u politici cena, promociji obezbeđenju postprodajnih usluga itd.

SELEKTIVNA DISTRIBUCIJA – predstavlja korišćenje više od jednog posrednika ali manje od intenzivne distribucije. Omogućuje proizvođaču da ostvari odgovarajuću prekrivenost tržišta, kontrolu u kanalu i minimiziranje troškova distribucije. Kriterijumi su povoljnost lokacije s obzirom na potrebe kupaca, prodajni asortiman distributera, politika koju vodi distributer i kontrola kanala.

MENADŽMENT KONFLIKTI U KANALU

Kanal treba dizajnirati i njime upravljati na način da izazove partnerstvo između članova, ali u praksi može doći do konflikta.

- ❖ **VERTIKALNI KONFLIKT** je najuobičajeni između različitih nivoa unutar kanala. Povod je obično nepoštovanje roka, količine, kvaliteta.
- ❖ **HORIZONTALNI KONFLIKT** između preduzeća na istom nivou kanala.
- ❖ **MULTI KANAL KONFLIKT** javlja se tamo gde je dobavljač napravio dva ili više odvojenih kanala. NPR. IBM nezavisni dileri zameraju zbog direktnih prodaja. Postoji nekoliko **uobičajenih izvora** koji su osnova početka konflikta:
 - **konflikt interesa** – proizvođač želi da diler celu prodaju posveti njegovom proizvodu, a diler to ne čini jer ima paletu istih ili sličnih proizvoda, a različito je motivisan.
 - **konflikt zbog alokacije resursa** – NPR. raspodela marže između proizvođača i maloprodaje.
 - **konflikt zbog prinudne moci** - kad jedna strana preti ili vredja drugu;
 - **konflikti zbog nekorektnog ponasanja** - lošeg predstavljanja proizvoda na tržištu, neispunjavanja obecanja itd.

Mogućnosti za otklanjanje nesporazuma:

- **Razmena osoblja između članova kanala.** NPR. McD zapošljava menadžere svojih dobavljača na nedelju/mesec dana u svojim restoranima radi većeg razumevanja zajedničkih ciljeva i interesa.
- **Uključivanje menadžera drugih kanala** u odbore saveta direktora simpozijuma, člansko nezavisnih asocijacija itd. Cilj je kreiranje odnosa većeg razumevanja zajedničkih ciljeva i interesa.

UPRAVLJANJE PRODAJOM

Sa proizvodnog aspekta preduzeća - prodaja ima za zadatak da transformiše proizvedene upotrebne vrednosti iz robnog u novčani oblik i tako omogućiti započinjanje novog proizvodnog ciklusa. Prodaja je jedna od operativnih funkcija marketinga.

Pojam prodaje sadrži u sebi dve komponente:

- **kvalitativnu** - odnosi se na rešenja koja se primenjuju na tržištu da bi se proizvodnja plasirala.
- **kvantitativna** - odnosi se na količinu koju treba plasirati na tržištu.

Pod upravljanjem prodajom podrazumevamo: analizu, planiranje, organizovanje i kontrolu prodaje.

Sa aspekta rukovođenja aktivnosti prodaje su:

- **pripreme aktivnosti:** prikupljanje i obrada podataka o prodaji, kupcima, konkurentima, posrednicima, analiza prodajnog poslovanja, izrada plana prodaje, organizovanje prodaje
 - **operativne aktivnosti:** izrada ponude, prikupljanje i obrada porudžbine, otprema i fizička distribucija robe, fakturisanje, obezbeđenje postprodajnih usluga.
- ❖ **planiranje prodaje** – polazi se od informacija obezbeđenih istraživanjem marketinga, odnosno tržišta i proizvoda. Planiraju se odgovarajući instrumenti marketing miksa čija kombinacija zavisi od ciljeva koje treba ostvariti.
 - ❖ **cilji prodaje** – je postizanje “optimalnog” ekonomskog rezultata prometom na tržištu po svim komponentama koje čine prodaju i vezuju kupce, potrošače za proizvod odnosno preduzeće. Jedan od ciljeva prodaje je stvaranje uslova da proizvod na tržištu sretne kupca.
 - ❖ **zadaci prodaje** – miksa zadatka prodaje obuhvata: pronalaženje efikasnog načina zadovoljenja potreba kupaca, razvijanje odgovarajućih strategija prodaje, pronalaženje i osvajanje novih kupaca, uspostavljanje komunikacije sa kupcima, zaključivanje prodaje, usluge u vezi sa proizvodom, izrada plana prodaje, kontrola izvršenja plana;
 - ❖ **organizovanje prodaje** – na izbor modela organizacije prodaje utiče **više faktora** poslovna orijentacija preduzeća, tržišna situacija, položaj preduzeća na tržištu, ciljno tržište koje se opslužuje, veličina preduzeća, stručnost zaposlenih, mar. menadžment, finansijska snaga preduzeća;
 - ❖ **Kontrola prodaje**- uobicajeno se rade sledeci pokazatelji: produktivnost rada prodajne sluzbe (prodaja/br zaposlenih u prodaji), economicnost rada prodajne sluzbe (TR rada prodajne sluzbe/ prodaja), rentabilnost rada prodajne sluzbe (dobit/prodaja), intezitet prodajnog komuniciranja (br kontakata u prodaji/ br prodavaca).
 - ❖ **Polazna osnova pri organizovanju prodaje je** zadovoljenje potreba kupaca. Prodaja se najčešće organizuje kao funkcija sa posebnim službama za prodaju na domaćem tržištu i za izvoz. Obuhvata poslove ugovaranja, prijema porudžbina, otpremanja robe i fakturisanja.

6.5 MIKS KOMUNIKACIJE I PROMOCIJE

Obuhvata aktivnosti koje imaju za cilj: informisanje, prezentaciju i unapređenje prodaje. *Instrumenti miksa komunikacije su :*

1. **Pirvredna (ekonomska) propaganda** – obuhvata svaki oblik prezentacije i promocije ideja, dobara, usluga koje plaća određeni sponzor, a koje nisu lične. Najefikasniji instrument u privlacenju paznje potrosaca, mogucnost ponavljanja, nedostatak flrksibilnosti i povratnih informacija.
2. **Unapređenje prodaje** – niz kratkoročnih aktivnosti sa ciljem pospešivanja prodaje. Obezbedjuje direktnu podrsku prodaji, efekti su kretkorocni, moze ugroziti imidz proizvoda.
3. **Lična prodaja** – usmena prezentacija kojoj je cilj prodaja, obavlja se direktnim kontaktom sa jednim ili više potencijalnih kupaca. Trenutno pruzanje odgovora na pitanja, adaptivnost potrosacevim potrebama i

zeljama, pružanje direktne mogućnosti za zaključivanje prodaje, iziskuje visok nivo troškova, predstavlja mali auditorijum.

4. **Tržišni public relations-** odnosi se na uspostavljanje komunikacije i obezbedjenje dobrih odnosa između organizacije i ciljne grupe kupaca. Obezbedjuje dugoročne rezultate, najefikasniji kod održavanja lojalnosti proizvodu, vremenska i prostorna razdvojenost kod donošenja odluka.
5. **Ekonomski publicitet** – stimulacija tražnje za proizvodom, plasiranjem značajnih komercijalnih novosti putem štampe ili pružanjem prezentacija putem radija, TV ili drugih oblika koje ne plaća sponzor. Visok stepen verodostojnosti i objektivnosti, prihvatanje konsultantske, pre nego reklamne aktivnosti, nemogućnost neposredne koordinacije i kontrole.
6. **Direktni marketing-** sistem koriscenja specijalizovane baze podataka u cilju sprovođenja konkretno usmerenih promocijskih i komunikacijskih aktivnosti. Mogućnost neposredne koordinacije i kontrole, koriste se najnovija teh. dostignuća, stalna potreba za inovacijama itd.

Svaki od navedenih instrumenata u sebi uključuje brojne specifične *podinstrumente* kao što su: *stiliziranje proizvoda, boja i oblik ambalaže, ponašanje prodavaca, katalogi, filmovi i brošure, plakati*. Promocijski miks predstavlja kombinaciju navedenih instrumenata, sa optimalnim ucescem svakih od njih.

***Uticajni faktori:** Raspoloživa fin sredstva, karakteristike proizvoda (epp-potrosni, licna-industrijski), karakteristike ciljnog trzista (epp- veliko i široko, licna prodaja i unapredjenje- podeljeno na mali broj geogrfski koncentrisanih potrosaca), postojeci odnosi sa potrosacima (licna i unapredjenje- dobri odnosi, epp- nikada nije cuo za org), faza zivotnog ciklusa proizvoda, poslovna politika org, stepen globalizacije.

PROVREDNA (EKONOMSKA) PROPAGANDA

Je oblik masovnog komuniciranja ima za cilj da prenese informacije, razvije sklonost i podstakne na akciju u korist proizvoda/usluga preduzeća. Ono što je zajedničko u definicijama eko. propagande jeste pristup njihovih autora samoj propagandi, a to je da se koristi u ostvarenju ciljeva. Druga zajednička definicija je, da je propaganda oblik masovnog komuniciranja. Treća zajednička definicija je da je to plaćeni oblik komuniciranja.

Aktivnosti privredne propagande u preduzeću usmerene su u tri pravca:

Ka upoznavanju potrošača sa proizvodom, Ka stvaranju želje kod potrošača da kupe proizvod, Ka održavanju i ravnoteže između proizvodnje i plasmana.

Osnovni ciljevi privredne propagande su: da informise, ubedi i podseti kupca na proizvod. Oblast informisanja obuhvata informacije o samom proizvodu, načinu koriscenja, promenicene, prednostima itd. Argument ubedjivanja je posebno bitan u uslovima jake konkurencije i velike slicnosti medju proizvodima. Podsecanje ima za cilj da navede na razmisljanje o proizvodu. Efekti su mali ako poruka nije zainteresovala potrosace, ali mogu i biti veliki. Sredstva vrsenja su:

stampo- jedno od najcesjih sredstava. Dnevni, nedeljni, mesecni itd.

audio i audio—vizuelna- televizija, radio, film.

sredstva spoljne propagande- obuhvacene su sve površine koje su na bilo koji način grafički odradjene reklame- bilbordi.

245-247 (PROČITATI IZ KNJIGE)

UNAPREĐENJE PRODAJE

Obuhvata niz aktivnosti taktičkog karaktera usmerena na povećanje kupovnih impulsa potrošača, podsticanje brže i odlučnije reakcije tržišta na ponudu. Krajnji efekat aktivnosti unapređenja je ubrzanje ciklusa, prometa, povećani obim prometa, brži napredak prodaje robe i povećani broj ponovljenih kupovina.

Za podsticanje kupovine koriste se sledeća sredstva:

- ***U odnosu na krajnje potrošače:*** prodajni uzorci, kuponi, specijalne cenovne ponude, nagrade, demonstracija i degustacija proizvoda.
- ***Kod trgovinskih preduzeća*** od konkretnog proizvođača koristi se: bonifikacija na količinu, besplatni uzorci, bonifikacijena trgovačku robu, nagrade za najbolje uređen izlog i prodajni prostor.

Definicija unapređenja prodaje:

- ***KOEN*** – aktivnost koja upotpunjuje aktivnosti privredne propagande i lične prodaje, koordinira njima i čini ih uspešnijim. Aktivnosti unapređenja prodaje sadrže podsticaje koji doprinose većoj vrednosti proizvodnje, povećavaju interes za proizvod.
- ***KOTLER*** – skup raznovrsnih podsticajnih akcija, većinom kratkoročnih, koje se preduzimaju da bi se podstakle ciljne grupe na kupovinu. ***Zajedničko im je:*** kratkoročan karakter, on podstiče na brzu reakciju, efekti su lako merljivi, akcije idu preko medija koji su pod kontrolom organizatora.

Područje delovanja aktivnosti unapređenja prodaje je: sopstvena organizacija prodaje, trgovina na veliko i malo, industrija i organizacije koje se bave uslužnim delatnostima.

Ciljne grupe prema kojima se planiraju aktivnosti unapređenja su:

sopstveno prodajno osoblje, trgovački putnici, predstavnici i zastupništva, demonstratori, dekorateri itd. kupci, potrošači, posrednici prodaje, maloprodaja i opšta javnost.

Vreme delovanja posmatra se kao:

- ***kratkoročno*** u odnosu na konkurentne akcije vezane za prodaju
- ***dugoročno*** u odnosu na obrazovanje i edukaciju kadrova za poslove unapređenja prodaje.

ODREĐIVANJE CILJEVA UNAPREĐENJA PRODAJE

Za svaku ciljnu grupu definiše se posebna grupa ciljeva:

- ***u odnosu na krajnje potrošače*** cilj je kupovina veće količine proizvoda, privlačenje novih kupaca i privlačenje konkurentskih kupaca
- ***u odnosu na maloprodaju*** cilj je osvajanje maloprodajne mreže, razvijanje dugoročne poslovne saradnje, podsticanje na prodaju robe van sezone i širenje prodajne mreže.
- ***u odnosu na prodajnu snagu*** cilj je veća prodaja, podsticanje prodajnog osoblja na obrazovanje i usavršavanje.

STRATEGIJE UNAPREĐENJA PRODAJE KA DISTRIBUTERIMA

- ❖ ***Davanje poklon reklamnog materijala*** - specijalno dizajnirane atraktivne pisane materijale i predmete koje distributeri dobijaju za svoje prostore. Izaziva se i povoljni efekat kod potrosaca.
- ❖ ***Demonstracije proizvoda u prodavnicama*** - da bi se neki proizvod doziveo mora se videti kako on radi. Pogodna je za uvodjenje novog proizvoda, jer se time na pravi nacin mogu istaci njegove karakteristike, a i privuci ce veliki broj potrosaca.
- ❖ ***Specijalna prikazivanja i predstavljanja proizvoda*** - kada zeli da se predstavi ceo spektarm proizvoda ili kada zeli uspesno da se pozicionira sa markom svog novog pr.
- ❖ ***Organizovanje takmicenja distributera*** - motivisu se distributeri raznim nagradama. Rainbow- razne novcane i robne nagrade.
- ❖ ***Davanje popusta*** - za odredjeni broj porudzbina ili svaki put kad poruce u kolicini vecoj od minimalne.

STRATEGIJE UNAPREĐENJA PRODAJE KA POTROŠAČIMA

- ❖ **Uzorak** – proizvod koji se nudi potrošačima kao besplatan ili na probu i to je skup način.
- ❖ **Kuponi** – posebni dokumenti koji donosiocu daju pravo na uštedu pri kupovini. Distribuiraju se poštom, prilažu se uz neki drugi proizvod ili objavljuju u oglasima.
- ❖ **Pakovanja** - podsticaj kupcima da kupuju proizvode posebno upakovane i po nižoj ceni od redovne.
- ❖ **Nagrade i nagradna takmičenja** - umerena su na povećanje zainteresovanosti svakog kupca da pokaže neku posebnu sposobnost, veštinu spretnost ili znanje.
- ❖ **Ekonomski publicitet podrazumeva** osiguranje uredničkog prostora u svim medijima koje sadašnji ili potencijalni kupci gledaju slušaju ili čitaju. Koristi se za promociju proizvoda, marke, ideja, aktivnosti preduzeća i ljudi.

256-269 (PROČITATI IZ KNJIGE)

7.1 UPRAVLJANJE MARKETINGOM

Poslednjih godina pojam upravljanja sa aspekta marketing koncepcije poprimio je rastući oblik pažnje od strane poslovnih ljudi.

Cilj delovanja marketing aktivnosti je da se postignu planirani rezultati razmene na ciljnom tržištu u sadašnjem i budućem periodu. Marketing služba analizira šta ciljni kupci žele i na osnovu ove analize sastavlja listu zahteva, a ona je polazna pretpostavka pri izradi sistema ponude. Jedan od zadataka je da identifikuje važnost pojedinih zahteva kupaca i prema njima oblikuje sistem ponude (kvalitet, trajnost opreme, cenu, tačnu isporuku, povoljne uslove kupoprodaje, dobre usluge).

Svaka organizacija egzistira u okruženju. Zadatak menadžmenta je da upravljačkim aktivnostima poslovni proces preduzeća prilagodi promenama u okruženju i tržištu. Razmena je svrha marketing upravljanja.

Upravljanje marketingom odvija se preduzimanjem različitih upravljačkih aktivnosti u oblasti:

- tržišta
- istraživanja marketinga
- marketing informacionih sistema
- planiranja marketinga
- promotivnih aktivnosti
- prodaje
- planiranja cena
- distribucije
- pružanja postprodajnih usluga
- kontrole izvršenja ciljeva

Prema **M. Milisavljeviću** upravljanje marketingom je kontinualni proces koji se sastoji iz tri faze:

1. **PLANIRANJE** – je faza u kojoj se donose odluke o ciljevima, politici, strategijama, programima i planovima
2. **ORGANIZOVANJE** – faza u kojoj se stvara organizaciona struktura
3. **KONTROLA** – faza u kojoj se meri ostvarenje planskih odluka i efikasnost organizovanja i preduzimanju korektivne akcije

Stanton – definiše proces upravljanja marketingom kao “proces **planiranja** marketing programa, **primene** marketing planova i **ocenjivanje** rezultata”

Upravljanje marketingom je : analiza, planiranje, primena i kontrola programa namenjenih da stvore, izgrade i zadrže korisne razmene i odnose na ciljnim tržištima radi ostvarenja ciljeva organizacije.

Mnogi autori smatraju da će kvalitet upravljanja marketingom u budućnosti biti presudan faktor uspešnosti jednog preduzeća. Danas intezivne promene u okruženju nalažu da se intezivno radi na unapređenju postojećih i razvoju novih metoda i tehnika upravljanja marketingom sa posebnim naglaskom na kontrolu.

Upravljanje marketingom sastoji se od aktivnosti usmerenih prema pronalaženju “tržišnih optimuma” uvažavajući pri tome promene u okruženju. Pod “tržišnim optimumom” podrazumeva se optimalna sprega interesa potrošača sa interesima proizvođača.

Prema **F. Kotleru** - upravljanje marketingom je upravljanje tražnjom. U svom životnom ciklusu preduzeće se susreće sa sledećim stanjima tražnje:

1. **NEGATIVNA TRAZNJA** – opisuje situaciju kada je proizvod već lansiran, a većina potencijalnih kupaca ne prihvata proizvod. Zadatak upravljanja marketingom je da utvrdi uzroke negativnog odnosa tržišta prema proizvodu. Preduzimaju se aktivnosti:
 - direktan rad sa kupcima
 - prezentacija i demonstracija upotrebe
 - obogaćivanje sadržaja postprodajnih usluga
 - bolji dizajn proizvoda
 - sniženje cena
 - bolje opremanje prodajnog prostora.

2. **NEMA TRAZNJE** – ciljni kupci su nezainteresovani i indiferentni prema proizvodu ili usluzi. Navike i ukusi nisu u korelaciji sa proizvodom. Zadatak upravljanja marketingom je da promocijom informiše kupca da će kupovinom proizvoda/usluge, efikasnije zadovoljiti potrebe nego do sad. Ove aktivnosti više imaju obrazovno vaspitni karakter, razvijaju nove navike.

3. **LATENTNA TRAZNJA** – postoje potrebe želje potrošača koje se ne mogu zadovoljiti postojećim proizvodima i koje još nisu jasno definisane u pogledu potrošnje (potreba stanovništva za zdravom hranom, čistijom okolinom, ekološkim aotomobilom). U ovom slučaju preduzimaju se sledeće aktivnosti:
 - *Istraživanje tržišta*
 - *Istraživanje proizvoda*
 - *Istraživanje tehničko-tehnoloških faktora*
 - *Istraživanje prirodnih faktora*
 - *Ekologije*
 - *Načina distribucije i plasmana*

4. **TRAZNJA U PADU** – razlozi mogu biti raznovrsni. Analizom se utvrđuju uzroci pa se zatim predlažu konkretne mere i akcije koje treba preduzeti, a to su;
 - *mere koje se odnose na sam proizvod*
 - *obogaćivanje asortimana*
 - *pružanja boljih postprodajnih usluga*
 - *promena mesta prodaje*
 - *urednije snabdevanje*
 - *bolja komunikacija sa kupcima*

5. **NEUJEDNAČENA TRAZNJA** – tražnja varira u zavisnosti od sezone ili inflatornih kretanja privrede (turizam, ugostiteljstvo, auto saobraćaj, modna konfekcija). Zadatak marketinga je da razvijanjem dopunskih sadržaja obogati asortiman, imajući u vidu troškove koji iz toga proizilaze.

6. **PUNA TRAZNJA** – preduzeće ima relativno stabilno tržište i tražnja i plasman su osigurani. Zadatak marketinga je da budno prati stanje na tržištu i prisustvo konkurencije.

7. **PREKOMERNA TRAZNJA** – raspoloživi kapaciteti proizvodnje ne mogu da odgovore na apsorpcionu moć tržišta. Zadatak marketinga je da utiče na umereniju potrošnju.

8. **ŠTETNA TRAZNJA** – vezuje se za plasman proizvoda koji ugrožavaju ljudsko zdravlje (alkohol, duvan, droga). Zadatak marketinga je da promotivnim aktivnostima ukaže na štetnost tih proizvoda.
 Pri kombinovanju upravljačkih aktivnosti marketing mora imati u vidu i sledeće elemente:
 - POGODNOST KUPOVINE – odnosi se na blizinu nabavke proizvoda i brzinu zadovoljavanja potreba. Imidž proizvoda/usluge prodajnog mesta, ljubaznost osoblja, povećavanja obima prodaje i pojava prodavnica koje odobravaju popuste.

- **RIZIK** – ako potencijalni kupac podlegne negativnim glasinama ili negativnom publicitetu do kupovine neće doći ili ako kupovinom previše rizikuje (npr. Opasnost od radioaktivnih proizvoda, bankrotstva banke).

7.2 PLANIRANJE MARKETINGA

To je prva faza procesa upravljanja marketingom. Predstavlja kontinualan proces definisanja: ciljeva, politike i strategije. *Planiranje* je proces, a *plan* je specijalno sredstvo upravljanja i rukovođenja.

Kvalitativni aspekt planiranja odnosi se na definisanje ciljeva, politike i strategije.

Kvantitativni aspekt planiranja je određivanje kvantitativnih dimenzija vremenskog i predmetnog aspekta planiranja.

Vremenska dimenzija plana vezuje se za kratkoročni, srednjeročni i dugoročni period.

- **Kratkoročno planiranje** (do 1 god) sastoji se od planova pojedinih područja aktivnosti marketinga (plan prodaje, plan propagande, plan istraživanja tržišta...)
- **Srednjeročno planiranje** (2-5 god) sadrži i planiranje rasta: rast postojećih linija proizvoda, rast na bazi novih proizvoda. Srednjeročno planiranje sastoji se iz *dve faze*:
 - **preliminarni planovi** – prethodni planovi marketinga, svih organizacionih delova i područja marketinga,
 - **konačni planovi** – usvajaju se nakon izvršenog usaglašavanja.
- **Dugoročno planiranje** (6-15 god) bazira se na pretpostavkama razvoja okruženja, ciljeva, politike i strategije. Ovakvo planiranje obezbeđuje globalne predstave o razvoju tržišta, kupaca, konkurencije, tehnologije i dr. faktora.

Planiranje marketinga obuhvata:

- **Istraživačko-kreativnu fazu** – istraživanje posrednog i neposrednog okruženja,
- **Fazu finog planiranja** – definitivno usaglašavanje planskih odluka i kompletiranje marketinških aktivnosti.

METODOLOŠKI I ORGANIZACIONI ASPEKT PLANIRANJA

Proces planiranja može se segmentirati u okviru sledećih faza:

- 1) organizovanje za planiranje – definisanje preliminarnih aktivnosti
- 2) analiza okruženja – predviđanje okruženja
- 3) utvrđivanje položaja preduzeća na tržištu – procena položaja preduzeća u okruženju
- 4) utvrđivanje marketing ciljeva i politike
- 5) formulisanje strategije – izrada alternativnih strategija i izbor najpovoljnije
- 6) izrada preliminarnih marketing programa – po pojedinim aktivnostima marketinga
- 7) definisanje načina koordinacije aktivnosti i saradnje između pojedinih marketing službi i sa drugim organizacionim celinama
- 8) diskusije i rasprave o programima i planovima po područjima
- 9) usvajanje planova i načina kontrole izvršenja planova

Planiranje marketing aktivnosti u preduzeću može da obavlja: specijalna služba za planiranje, ili pak svaka služba samostalno.

Menadžment preduzeća odgovoran je za utvrđivanje ciljeva na nivou preduzeća, a *marketing menadžment* za marketing ciljeve. *Rukovodioci službe* su treća ključna grupa koja učestvuje u procesu planiranja.

Glavne odgovornosti nekih grupa koje učestvuju u planiranju su:

- ◆ **projektni tim** – mora da prikupi određene podatke koji su definisani na samom početku procesa planiranja i dostavljeni MIS-u,
- ◆ **služba marketing planiranja** – koristi dve vrste podataka:
 - Interni – računovodstvene informacije, finansijske informacije, informacije o proizvodnji, proizvodima, učešću na tržištu, troškovima marketinga i promocije itd.
 - Eksterni – informacije o promenama u okruženju, kupcima, potrošačima, konkurentima, dobavljačima, kreditorima, institucionalnim merama.

METODI PLANIRANJA MARKETINGA

Jedna od metoda koja se koristi u marketing planiranju je **SWOT** analiza. SWOT analizom utvrđuju se jake i slabe strane organizacije i analiziraju se mogućnosti i opasnosti/ograničenja iz okruženja.

Postoje 4 strategije SWOT matrice.

1. **WT (slabosti/pretnje)** – usmerena je na minimiziranje i slabosti i pretnji. Može da zahteva smanjenje miksa proizvoda i čak eliminaciju nekih proizvoda.
2. **WO (slabosti/prilike)** – minimiziranje slabosti i maksimiziranje prilika. Cilj je da se obezbede potrebna sredstva i sposobnosti čime se stvaraju mogućnosti za iskorišćavanje povoljnih prilika.
3. **ST (snage/pretnje)** – zasniva se na snagama organizacije kojima se može boriti protiv identifikovanih pretnji. Na primer, preduzeće može koristiti svoje tehnološke, finansijske i menadžment snage u borbi protiv prodora novih konkurenata.
4. **SO (snage/šanse)** – cilj je aktivirati raspoložive snage da bi se iskoristile povoljne šanse na tržištu.

Od *unutrašnjih faktora* (S, W) analiziraju se: marketing, prodaja, distribucija, MIS, komunikacije, finansije, ljudski resursi, istraživačko-razvojni potencijal.

Od *spoljašnjih faktora* (O, T) analiziraju se:

- visoko ulazne prepreke – oskudni izvori snabdevanja, finansiranje, zaštita patenata, jaki konkurenti, državna regulativa, mere ekonomske politike.
- nisko ulazne prepreke – slaba konkurencija, dobri izvori snabdevanja, stabilno okruženje.

Jedna od prvih tehnika primenjenih u planiranju marketinga je "**Matrica analize šansi i opasnosti**". Od direktora marketinga se zahteva da u postupku planiranja marketinga utvrdi pregled šansi i ograničenja sa kojima se suočava preduzeće. Pretnje i ograničenja se klasifikuju po njihovoj važnosti i verovatnoći pojave.

U planiranju marketinga koriste se i razni **modeli portfolio analize** koju je prvobitno razvila Bostonska konsultantska grupa (BCG), a oslanjaju se na matrice sa različitim koordinatama, npr.:

- rast tržišta/rast tržišnog učešća
- konkurenstka snaga preduzeća/perspektiva poslovnog sektora preduzeća
- proizvod/tržište

Još neke od metoda su:

- Lanac vrednosti – koristi se za identifikaciju konkurentskih prednosti preduzeća
- PIMS program – ispituju se veze između strategijskih faktora i performansi preduzeća kako bi se izabrala marketing strategija
- Koncept životnog ciklusa proizvoda i grane – bazira se na aproksimaciji kretanja obima prodaje i profita kroz faze uvođenja, rasta, zrelosti, saturacije i opadanja proizvoda
- Koncept klasifikacije proizvoda – bazira se na njihovom doprinosu rastu i profitu preduzeća
- Koncept prelomne tačke – koristi se za projektovanje prihoda, troškova, zone dobitaka i gubitaka.

STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Strategijsko planiranje je upravljački proces razvijanja i održavanja životne sposobnosti, ciljeva i sredstava organizacije u odnosu prema mogućnosti njene okoline. Zadatak strateškog planiranja je da tako prilagodi kompaniju da obuhvati dovoljno poslova kako bi se održala čak i ako bi neki od njenih poslova bili štetni.

Bitna komponenta strateškog planiranja je **MISIJA marketinga**. Ona pokazuje zajednički pravac delovanja svih zaposlenih, čemu će težiti u budućnosti i to kroz određivanje posla kojim žele da se bave i šta je ono što će ih razlikovati od drugih firmi, odnosno konkurenata.

Formulisanje misije marketinga predstavlja bliže određivanje programa proizvodnje i prodaje, odgovornost prema društvu i javni imidž.

Misiju čini pet ključnih elemenata:

- 1) razvoj organizacije
- 2) tekuće preferencije vlasnika
- 3) praćenje i proučavanje okoline
- 4) sredstva organizacije
- 5) profesionalna osposobljenost

Sadržajem misije određuje se poslovno područje preduzeća. Po definisanju misije marketinga, formuliše se politika marketinga.

U odnosu na izabranu misiju marketinga i formulisanu politiku, utvrđuju se **ciljevi i zadaci marketinga**. Dobro formulisana marketing koncepcija globalno je orijentisana na **tri CILJA**:

- 1) **zadovoljavanje potreba kupaca,**
- 2) **ostvarivanje optimalne dobiti i**
- 3) **ostvarivanje maksimalne prodaje i učešća na tržištu.**

CILJEVI se mogu utvrditi kao:

- **čisto marketinški** – gde je, u odnosu na položaj preduzeća na tržištu, moguće definisati sledeće ciljeve:
 - proširenje tržišta
 - razvoj novih proizvoda
 - delova asortimana koji ne donose dobit
- **marketinški ciljevi sa naglašenom finansijskom komponentom** – se utvrđuju za proizvode u fazi zrelosti ili u fazi opadanja. To su:
 - rast prodaje
 - povećanje učešća na tržištu
 - povećanje obima prodaje
 - povećanje ukupnog prihoda

Izgradnja imidža preduzeća može biti jedan od ciljeva marketinga. Imidž preduzeća je sveukupna slika sistema vrednosti za preduzeće kao celinu. Analiza vrednosti firme i njenog imidža prvi je i osnovni korak u formulisanju strategije.

ZADACI marketinga proizilaze iz utvrđenih ciljeva. Među najvažnijim su:

1. Da priprema, koršćenjem naučne metodologije, osnove za donošenje streteških planova razvoja preduzeća
2. Izrada planova marketinga, istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, promocija i komunikacija, itd
3. Organizovanje MIS-a i njegovo povezivanjem sa ostalim delovima IS preduzeća
4. Koordinacija rada sa ostalim poslovnim funkcijama
5. Kontrola ostvarenja programa i planova

Pri izboru **MARKETING STRATEGIJE** treba analizirati dva parametra: **tržište i proizvod**.

Pored njih bitni su i **interni uslovi** vezani za kadrove, organizaciju i finansijska sredstva. Pri formulisanju marketing strategije mora da se pođe od karakteristika ciljnog tržišta, konkurencije i uticaja državnih mera.

Osnovna pitanja su: gde su naši kupci, zašto (ne)kupuju naše proizvode, kako kupuju, kako prodajemo, koja je za nas najbolja strategija, itd.

Marketing strategija za proizvod utiče na kombinaciju instrumenata marketing miksa i nivo ulaganja. Marketing strategija je osnovni način usmeravanja i prilagođavanja preduzeća ciljnom tržištu.

Uspešna realizacija izabrane marketing strategije zavisi od pravilne kombinacije instrumenata marketing miksa, sposobnosti preduzeća da ponudi ciljnom tržištu proizvod/uslugu koji ima diferentnu prednost u odnosu na ponudu konkurenata.

Pristupi formulisanju marketing strategije su različiti.

- odozdo naviše – marketing strategija se formuliše na osnovu rezultata istraživanja tržišta i okruženja. Znači, treba detaljno analizirati elemente koji obezbeđuju konkurentsku prednost.
- odozgo naniže – podrazumeva najpre formulisanje strategije a potom njeno rarasčlanjavanje na pojedinačne programe

Na osnovu analize eksternog i internog okruženja, preduzeće stvara i razvija alternativne marketing strategije. Pri izboru alternativnih marketing strategija treba analizirati:

- rizik koji može proizvesti primena konkretne strategije
- vremensku usklađenost
- reakciju konkurenata i kupaca.

Marketing program predstavlja neophodno sredstvo za sprovođenje definisanih strategija (precizno i detaljno utvrđivanje konkretnih akcija). Programom se definiše:

- Šta će se učiniti
- Ko će to učiniti
- Kada će se to učiniti
- Koliko će to koštati

Sledeći korak je **primena** strateškog plana i na kraju **kontrola** strategijskog planiranja.

286 – 292 (PROČITATI INFORMATIVNO)

7.3 ORGANIZOVANJE MARKETINGA

ORGANIZACIONI ASPEKT MARKETINGA

Sa *organizacionog aspekta* marketing je upravljačka i poslovna aktivnost orijentisana na što potpunije zadovoljenje društvenih i individualnih potreba i ostvarivanje dobiti za preduzeće.

Cilj je orijentacija poslovnih aktivnosti preduzeća prema tržištu, ali i obratno, na bazi povratnih informacija sa tržišta, kontinuirano vršiti usklađivanje i unapređivanje proizvodnog programa sa potrebama tržišta.

Organizacija marketing funkcije u preduzeću traži kompletan pristup i razumevanje odnosa “tržište – preduzeće – tržište”. Tržišni ciljevi su šansa za realizaciju svih drugih ciljeva, jer od njihove realizacije direktno zavisi ostvarivanje dobiti.

Preduzeće treba da stvori organizacione pretpostavke i uslove za uspešnu primenu i razvoj funkcije marketinga, a to su:

- stvaranje stručnog kadrovskog jezgra osposobljenog za timski rad
- razvijanje kulture organizacije
- kontinuirano istraživanje tržišta i okruženja
- istraživanje proizvoda i inovacija
- ostvarivanje dobiti zadovoljenjem potreba kupaca
- povećanje životnog standarda

Za razvoj marketinga potrebna je:

- 1) potpuna marketing orijentacija preduzeća
- 2) organizacija koja je osposobljena za kompletno ovladavanje sadašnjim i potencijalnim tržištima; mora da bude usmerena na ostvarivanje dugoročnih ciljeva
- 3) postaviti takvu organizaciju koja će koordinirati sve poslove i orijentisati ih na stvaranje proizvoda koji imaju stvarnu vrednost za potrošače.

Organizovanje marketinga i njegovo integrisanje u organizacionu strukturu je kompleksan zadatak. Treba analizirati:

Eksterne faktore

1. okruženje
2. konjunkturalne tendencije na tržištu
3. tržište prodaje i nabavke
4. razvijenost distribucione mreže i lokaciju distrib. centara
5. konkurenciju
6. državnu regulativu

Interne faktore

- | | |
|--|---|
| 1. delatnost preduzeća | 7. broj i lokaciju kupaca i dobavljača |
| 2. vlasničku strukturu | 8. postojeću organizaciju tržišne funkcije |
| 3. položaj preduzeća na tržištu | 9. postojeći sistem plasmana i distribucije |
| 4. programsku orijentaciju i program proizvodnje | 10. način komunikacije sa kupcima |
| 5. miks proizvoda | 11. tehnološku opremljenost |
| 6. pozicioniranost proizvoda | 12. kadrovsku opremljenost. |

PRISTUPI ORGANIZOVANJU MARKETING AKTIVNOSTI

Organizovanje marketing aktivnosti treba da proizilazi iz ciljeva i strategija preduzeća. U praksi se razlikuju dve varijante:

1) Uvođenje marketing funkcije pri osnivanju novog preduzeća – omogućava da se marketing koncepcijski postavi celovito, obezbedi potreban broj kadrova, utvrde ciljevi, zadaci i mesto marketinga i definišu organizaciono-komunikacione veze i informacioni tokovi sa drugim funkcijama.

2) Uvođenje i razvoj marketing funkcije u postojećoj organizacionoj strukturi preduzeća – ona je delikatnija i komplikovanija za projektanta. On se najčešće susreće sa brojnim problemima koje treba da reši u postojećoj organizaciji. Vrlo često se nailazi na otpor i strah od promena. Zato se ovom poslu pristupa obazrivo sa dobrom pripremom i razrađenim predlogom razvoja.

Većina stručnjaka za marketing preporučuje **fazni (postupni) razvoj** marketing funkcije. On se bazira na sledećim pretpostavkama:

- Izvršiti pripremu zaposlenih za prihvatanje ideje, analitičkim pristupom projektovati faze i proces uvođenja marketinga
- uspostaviti maksimalnu koordinaciju i saradnju projektantskog tima sa neposrednim saradnicima i zaposlenima
- obezbediti podršku za implementaciju i sprovođenje projektantskih rešenja, a u toku primene pružati stručnu pomoć zaposlenima i raditi na povećanju njihovog fonda znanja iz ove oblasti.

Prvi korak organizovanja i razvoja marketing aktivnosti je uvođenje odeljenja za istraživanje marketinga.

Drugi korak je izrada detaljne studije kojom treba definisati: razvoj novih marketing aktivnosti, opis poslova i zadataka, povezivanje funkcije marketinga sa ostalim funkcijama u preduzeću, proračun potrebnih sredstava, broja zaposlenih, potrebna znanja, edukaciju i treninge.

Kotler ističe pet razvojnih faza:

- 1) Klasična komercijalna organizacija sa *prodajnim odeljenjem* – gde se pored prodaje obavljaju i neke od aktivnosti istraživanja tržišta i ekonomske propagande
- 2) Prodajno odeljenje sa *dopunskim funkcijama* – isto kao kod klasične, ali postoje i planiranje i kontrola
- 3) *Marketing odeljenje* – sa aktivnostima za istraživanje marketinga, razvoj novog proizvoda, ekonomske propagande, unapređenja prodaje, postprodajne usluge i prodaje.
- 4) *Savremeno marketing odeljenje* – uključena i funkcija upravljanja prodajom
- 5) *Savremeno marketinški orijentisano preduzeće* – vlada shvatanje da sva odeljenja “rade za kupca”, a marketing se shvata kao filozofija poslovanja i pokretač akcija.

MODELI ORGANIZACIONE STRUKTURE MARKETINGA

Među najznačajnijim modelima organizacione strukture marketinga su:

- 1. Funkcionalni model organizovanja**
- 2. Predmetni model organizovanja**
- 3. Organizacija prema tržišnim segmentima**
- 4. Matrična organizacija**
- 5. Korporativni model organizacije marketinga**

I – FUNKCIONALNI MODEL ORGANIZOVANJA MARKETINGA – svojstven je preduzećima sa homogenim proizvodnim programom čiji se proizvodi prodaju na određenom tržištu, relativno malom broju kupaca.

Polazna osnova ovog modela je grupisanje svih marketing aktivnosti u jednu organizacionu celinu. Sektorom rukovodi direktor koji objedinjuje sve funkcije neposrednim rukovođenjem.

Aktivnosti se mogu grupisati na:

- **operativne** – prodaja, distribucija, ekonomska propaganda, nabavka,
- **strateške** – istraživanje tržišta, planiranje marketinga, kontrola.

Prednosti funkcionalnog modela organizovanja marketinga su:

- 1) omogućava kontrolu na vrhu
- 2) pridržava se načela stručne specijalizacije
- 3) pojednostavljuje obuku zaposlenih.

Nedostaci su:

- 1) odražava krutost organizacije
- 2) otežava brzo prilagođavanje promenama u okruženju.

II – PREDMETNI MODEL ORGANIZOVANJA MARKETINGA – ako preduzeće ima diferenciran proizvodni program, tržište i distribuciju, organizacija marketing aktivnosti može da se vrši prema proizvodima. Karakteristika ovog modela je decentralizacija pojedinih funkcija marketinga.

Pod rukovodstvom marketinga kao zajedničke funkcije nalaze se:

- istraživanje marketinga
- planiranje marketinga
- promocija i komunikacije
- kontrola i revizija.

Funkcije operativnog karaktera (prodaja, distribucija, postprodajne usluge) smešteni su na nivou nižih organizacionih celina.

U literaturi i praksi može se naći više pristupa principu modela predmetnog organizovanja marketinga. Bilo koji od pristupa da se primeni, potrebno je da se donese odluka koje podfunkcije marketinga treba centralizovati na nivou preduzeća, a koje decentralizovati na niže organizacione celine.

Neki od modela su:

- **“proizvod-grupacija”** – primenjuje se u preduzećima sa vrlo raznolikim proizvodnim programom. Rešenja se traže tako što se operativni poslovi decentralizuju, a strateški organizuju na nivou preduzeća kao celine.
- **“proizvod-tržišna grupacija”** – primenjuje se kada su tehnološki procesi slični i za više proizvoda je moguće organizovati neke zajedničke aktivnosti (nabavku, skladištenje)
- **“proizvod-prodajna grupacija”** – primenjuje se kada se jedan isti proizvod prodaje na različitim prodajnim područjima i zahteva različite kanale distribucije.
- **“rukovodilac proizvoda”** – primenjuje se kada preduzeće proizvodi različite proizvode. Rukovodilac ima ulogu koordinatora svih marketing aktivnosti u vezi sa proizvodom.

Prednosti:

- 1) mogućnost za brže reagovanje na promene
- 2) omogućava visoko korišćenje specijalizovanih znanja i veština
- 3) omogućava bolju saradnju sa proizvodnjom

Nedostatak: visoki troškovi marketinga.

III – MATRIČNA (MREŽNA) ORGANIZACIJA – ima za osnovu kombinovanje kriterijuma funkcionalne i predmetne organizacije. Primjenjuje se u preduzećima sa velikim brojem proizvoda koji se prodaju na različitim tržištima.

Nosioci odgovornosti su:

- rukovodioci funkcija – odgovorni su za marketing ciljeve i strategiju
- rukovodioci proizvoda – odgovorni su za planiranje prodaje i profita konkretnog proizvoda
- rukovodioci pojedinih tržišta – odgovorni su za uočavanje potreba za novim proizvodima ili tržištima

Prednost: bolja usklađenost (koordinacija) pojedinih aktivnosti marketinga zbog kombinacije dva ili tri modela organizovanja na istom hijerarhijskom nivou.

Nedostaci:

- teškoće u jasnom definisanju i razdvajanju nadležnosti funkcionalnih i projektnih rukovodilaca što dovodi do sukoba
- traži usku saradnju i česte sastanke i dogovore što oduzima puno vremena i povećava troškove

IV – ORGANIZACIJA PREMA TRŽIŠNIM SEGMENTIMA – karakteristična je za preduzeća koja opslužuju različite tržišne segmente. Osnovna pretpostavka uspešne primene ovog modela organizovanja je dobro izvršena segmentacija tržišta. Za pojedina tržišna područja tj. segmente organizuju se posebne službe istraživanja tržišta, prodaje, postprodajnih usluga itd.

Prednosti ovog modela su:

- 1) polazi od korisnika proizvoda prema preduzeću
- 2) lakše se uočavaju problemi potrošača
- 3) lakše se uspostavlja komunikacija sa potrošačima
- 4) brže prilagođavanje promenama.

Nedostatak: javljaju se nedostaci u koordinaciji između aktivnosti organizacije prema kupcu i onih koje su centralizovane.

V – KORPORATIVNI MODEL ORGANIZOVANJA MARKETINGA – primenjuje se kod preduzeća koja imaju diverzifikovan proizvodni program. Za proizvode koji se u osnovi razlikuju od ostalih programa, a obim proizvodnje je veliki, formiraju se posebna odeljenja za makreting. Na nivou korporativnog odenjenja – centrale, obavljaju se određene aktivnosti zbog racionalnosti pošto obezbeđuju izvesne usluge koje je ekonomičnije sprovesti na nivou centrale nego po pojedinim odeljenjima.

Korporativni model organizovanja marketinga omogućava kontrolu i vođenje ukupnih marketing aktivnosti u skladu sa mogućnostima preduzeća.

ORGANIZACIONA VEZA MARKETINGA SA OSTALIM FUNKCIJAMA U PREDUZEĆU

Marketing funkcija ima ulogu:

- ◆ **koordinatora**
- ◆ **inspiratora novih ideja**
- ◆ **deluje kao centar za stvaranje, prikupljanje i cirkulaciju informacija unutar prduzeća**, pa po prirodi posla mora da bude neposredno povezana sa ostalim poslovnim funkcijama u preduzeću.

I – ORGANIZACIONA VEZA MARKETINGA I MENADŽMENTA – Funkcija menadžmenta se velikim delom u svom radu oslanja na marketing. Marketing na naučnoj osnovi, izradom studija tržišta i proizvoda i sintezom zaključaka formuliše predloge potrebne menadžmentu pri odlučivanju. Marketing ima veliku ulogu u strateškom planiranju u preduzeću, a planiranje je osnovna menadžment funkcija.

II – ORGANIZACIONA VEZA MARKETINGA I ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA – Marketing ima obavezu da prikuplja nove ideje u vezi sa proizvodom, da blagovremeno informiše istraživanje i razvoj o svim bitnim promenama na tržištu u vezi sa proizvodom ili inovacijama koje preduzimaju konkurentske organizacije. Njihova saradnja odvija se i u zajedničkom nastupu na simpozijumima i seminarima, prezentiranju postignutih rezultata na sajmovima i izložbama itd.

III – ORGANIZACIONA VEZA MARKETINGA I PROIZVODNJE – Sa aspekta marketinga uspešna je ona proizvodnja koja ima za osnovu stvaranje vrednosti (proizvoda) za tržište, tj. kupce. To ukazuje na činjenicu da marketing mora da identifikuje potrebe, obezbedi podatke i informacije proizvodnji kako bi ona proizvela najbolji mogući proizvod za ciljno tržište. Marketing izveštava proizvodnju o ostvarenim rezultatima prodaje, profitabilnosti pojedinih proizvoda, primedbama kupaca u odnosu na proizvod, pozicioniranost proizvoda u odnosu na konkurentske.

IV – ORGANIZACIONA VEZA MARKETINGA I FINANSIJA – ogleda se u razmeni informacija u oblasti troškošva i cena. Računovodstvena funkcija obezbeđuje marketingu informacije o veličini troškova proizvodnje, ceni koštanja, visini kamatnih stopa, troškovima marketinga i ekonomske propagande itd.

V – ORGANIZACIONA VEZA MARKETINGA I KADROVSKE FUNKCIJE – Primena marketinga i saradnja sa ostalim funkcijama zavisi od kvaliteta kadrova. Realizovanje marketing koncepta otvara pitanja:

- Koliko je stručnjaka potrebno i kojih profila?
- Na kojim će poslovima raditi?
- Koja se znanja, stavovi i veštine traže?

Analiza se vrši u neposrednoj saradnji marketinga i kadrovske funkcije, a obavlja se posmatranjem, intervjuisanjem, upitnicima i dr.

Marketing menadžment je odgovoran za obezbeđivanje odgovarajućeg broja kadrova u marketingu gde je stručnost i umešnost zaposlenih od vitalnog značaja za ostvarenje marketing ciljeva.

Marketing menadžeri su odgovorni za razvoj i obrazovanje zaposlenih u marketingu. Zajedno sa kadrovskom funkcijom rade na utvrđivanju programa usavršavanja i inoviranja znanja zaposlenih u marketingu i MIS-u.

7.4 KONTROLA MARKETING AKTIVNOSTI

Kontrola je upravljačka funkcija. Sastoji se u merenju i korekciji aktivnosti i postupaka, sa ciljem stvaranja uslova za ispunjenje ciljeva preduzeća i utvrđenih planova. Odvija se u *tri faze*:

- 1) **utvrđivanje pokazatelja i kriterijuma kontrole**
- 2) **merenje postignutih efekata na osnovu utvrđenih pokazatelja**
- 3) **otklanjanje/korekcija odstupanja**

Svrha kontrole marketing aktivnosti je da izvrši analizu i ispitivanje pretpostavki i rezultata marketing aktivnosti preduzeća u odnosu na postavljene standarde i pravovremeno utvrdi moguća odstupanja, ustanovi uzroke odstupanja i predloži odgovarajuće korektivne akcije. Iz ove definicije proizilazi da:

- kontrola mora da bude sistematska - što znači da se ne zaustavlja samo na konstatovanju odstupanja već da utvrđuje razloge zašto je do njih došlo
- treba da obezbedi preventivno delovanje
- za uspešnu kontrolu mora da postoje određeni standardi u svim kontrolnim tačkama

Standardi kontrole su: ciljevi, politika, strategija, programi i planovi.

Kontrolna tačka je mesto, stručni tim ljudi ili pojedinac koja može biti posmatrana kao deo aktivnosti nekog poslovnog procesa i gde je ona povezana sa ostalim aktivnostima u poslovnom procesu. Tačke koje se identifikuju kao kontrolne moraju biti kritične. Sposobnost identifikacije i pravilnog izbora kritičnih tačaka predstavlja jednu od osnovnih veština marketing menadžera.

Pored utvrđenih kontrolnih tačaka i standarda da bi se obavila uspešna kontrola, potreban je odgovarajući broj stručnih ljudi, dobra organizacija i postavljen MIS.

Za izgradnju sistema kontrole marketinga veliki značaj ima definisanje i obezbeđenje podataka i informacija. Zbog toga je potrebno izgraditi i implementirati automatizovani MIS. Npr. mnoge robne kuće upotrebom računara odmah, centrali za prikupljanje podataka, odašilju podatke o svakoj obavljenoj prodaji. To omogućava da se u svako vreme mogu dobiti podaci o količini zaliha robe, obimu prodaje, ostvarenom prihodu itd.

Informisanje se u sadašnjem vremenu smatra jednim od najvažnijih instrumenata za efikasnu kontrolu. Za menadžera prodaje prijem podataka o obavljenoj prodaji u istom trenutku prikazuje odstupanje ili ne od planova i pruža mogućnost za preduzimanje akcija. To je primer jednostavne povratne veze.

Osnovni ciljevi kontrole kao sredstva upravljanja su:

- preventivno umesto naknadnog delovanja na željeni smer rezultata poslovanja
- povećanje efikasnosti i efekata marketing poslovanja
- unapređenje poslovanja i primena kreativnog pristupa u marketinškim aktivnostima
- stvaranje preduslova za podelu određenih poslova na službe marketinga i pojedince

VRSTE MARKETING KONTROLE

Domen marketing kontrole praktično obuhvata dve oblasti:

- **kontrola poslovne uspešnosti** - obuhvata kontrolu ostvarenja marketing planova, kontrolu profitabilnosti
- **kontrola društvene odgovornosti** - obuhvata kontrolu stepena zadovoljenja dugoročnih potreba društva, kontrolu korišćenja raspoloživih resursa i kontrola očuvanja čovekove okoline.

Prema Kotleru razlikujemo **četiri vrste marketing kontrole**:

1. **kontrola godišnjeg plana** – obuhvata proveru ostvarenja tekućeg plana marketinga i ako se uoče odstupanja preduzimaju se korektivne akcije
2. **kontrola profitabilnosti** – odnosi se na preduzimanje određenih aktivnosti sa namerom da se ustanovi profitabilnost pojedinih proizvoda, tržišta i/ili kanala prodaje
3. **kontrola efikasnosti** – sagledava odnos marketing sredstava i izdataka
4. **strateška kontrola** – sastoji se u periodičnom preispitivanju o tome jesu li ciljevi preduzeća usklađeni sa mogućnostima na tržištu.

Jedan broj autora polazi od vrste usvojenih standarda kontrole. Iz toga izvodi dva oblika kontrole:

- **operativnu (tekuću)**
- **strategijsku (reviziju)**

I – KONTROLA GODIŠNJEK PLANA – da bi se omogućila kontrola godišnjeg plana neophodno je organizovati kontinuirano izveštavanje o ostvarivanju plana marketinga. Izveštaji se sastavljaju na osnovu operativne evidencije, računovodstvenih podataka, statistike i permanentnog poređenja ostvarenih rezultata sa planskim.

Marketing menadžer kontroliše izveštaje, utvrđuje rezultate u odnosu na planove i identifikuje eventualne propuste.

Pri kontroli plana marketinga koriste se sledeće metode:

1. **Analiza prodaje** – njom se vrši merenje i ocena ostvarene prodaje u odnosu prema utvrđenim zadacima. Praćenje prodajnih rezultata vrši se primenom pokazatelja:

Posebno mesto u analizi prodaje imaju računovodstvene informacije. Pažnju treba usmeriti na analizu odnosa obima prodaje i troškova.

$$\text{Stopa rasta dobiti} = \frac{\text{Dobit tekućeg perioda}}{\text{Dobit baznog perioda}} \times 100$$

Drugi bitan indikator je veličina dobiti koja se ostvaruje. Ostvarena dobit najčešće se analizira u odnosu na dinamiku i plan:

$$\text{Stepen ostvarenja plana dobiti} = \frac{\text{Ostvarena dobit}}{\text{Planirana dobit}} \times 100$$

2. **Analiza troškova marketinga** – termin troškovi marketinga (prometa) podrazumeva sve stavke troškova koje se javljaju između kompletiranja proizvoda u skladištu za isporuke proizvođača i stavljanja proizvoda u ruke potrošača. U širem kontekstu troškovi marketinga uključuju i troškove postprodajnih usluga – consulting. Troškovi marketinga mogu se dovoditi u vezu sa prodajom. Pokazatelj koji meri odnos marketinga i prodaje je:

$$\text{Ekonomičnost marketinga} = \frac{\text{Troškovi marketinga}}{\text{Prodaja}} \times 100$$

Kotler predlaže koršćišćenje posebne tehnike – tzv. **kontrolne mape odstupanja** koja pokazuje za svaku grupu troškova željeni nivo troškova u odnosu na ukupnu prodaju, ali se određuju i gornja i donja kontrolna granica.

3. **Analiza tržišnog učešćća** – pruža sliku o konkurentnosti preduzeća.

$$\text{Trzisno ucesce} = \frac{\text{Prodaja preduzeca}}{\text{Trzisni potencijal}} \times 100$$

Prema Kotleru analiza tržišnog učešćća vrši se preko sledećih *standarda kontrole*:

- **ukupno tržišno učešćće** – predstavlja procenat ostvarene prodaje preduzeća u odnosu na ukupnu prodaju u industrijskoj grani
- **učešćće na tržištu koje se opslužuje** – ostvarena prodaja na datom trž. u odnosu na ukupnu ostvarenu prodaju
- **relativno učešćće na tržištu** – posmatra se kao procenat prodaje u odnosu na tri najveća konkurenta
- **relativno učešće na tržištu u odnosu na vodećeg konkurenta**

4. **Finansijska analiza** – koristi se za analizu odnosa troškova marketinga i prihoda od prodaje.

5. **Analiza reakcije i stavova kupaca** – posmatranjem ponašanja i stavova kupaca i njihovim proučavanjem obezbeđuju se korisne informacije za marketing, pošto se promena stava kupca prema proizvodu odražava na obim prodaje.

Praćenje ponašanja i stavova kupaca vrši se na osnovu primljenih reklamacija i predloga.

Mnoga preduzeća pripremaju i dele specijalne kartice kupcima u kojima mogu da navedu svoja mišljenja i predloge.

Paneli kupaca su jedna od mogućnosti za direktnu komunikaciju sa kupcima. Ankete su metoda periodičnog prikupljanja informacija o stavovima kupaca.

II – KONTROLA MARKETING PROFITABILNOSTI – koriste se dve metode:

- **Ukupni troškovi** – najpre se vrši identifikacija funkcionalnih troškova, tj. onih koji se mogu dovesti u vezu sa objektom kontrole. U drugom koraku vrši se dodela ovih troškova nosiocima (proizvodi, prodaja, kanali prodaje). Nedostatak je što je teško identifikovati nosioce pojedinih troškova.
- **Direct costing** – metoda kojom se od ukupnog prihoda odbijaju direktni troškovi vezani za određeni segment. Dobija se marginalni rezultat po jedinici, koji pokazuje doprinos pojedinih marketing segmenata pokriću indirektnih troškova i ostvarenju profita.

III – KONTROLA USPEŠNOSTI MARKETINGA – obuhvata:

- **Kontrolu funkcije prodaje**
- **Kontrolu funkcije istraživanja tržišta** – njom treba obuhvatiti dva aspekta:
 - aspekt kvaliteta obavljenih istraživačkih aktivnosti
 - finansijski aspekt, tj. analizu ulaganja u istraživanje tržišta i očekivanu dobit
- **Kontrolu ekonomske propagande** – Ona obuhvata kontrolu direktnih komunikacionih efekata propagande i kontrolu prodajnih efekata ekonomske propagande.

Među značajnim modelima su “Aida”, “Model hijerarhijskih efekata” itd.

Cilj kontrole je da te utvrdi da li je poruka uspela da pobudi pažnju, interesovanje i želju za kupovinom.

IV - STRATEGIJSKA KONTROLA MARKETINGA - REVIZIJA

Revizijom marketinga procenjuje se položaj preduzeća na tržištu i u okruženju, odnosno gde se nalazi u odnosu na konkurente, prema čemu je usmereno sa sadašnjim proizvodom i prodajnim programima, koji bi trebalo da budu njegovi ciljevi.

Ako preduzeće ne shvati da su njegovi ciljevi i strategije zastareli i ne sledi promene društvenog, tehničkog, ekološkog i političkog okruženja, ono gubi tehnološke, kadrovske i ostale resurse potrebne za rast i razvoj.

Prvi korak u reviziji je **analiza položaja industrijske grane kojoj preduzeće pripada**.

Drugi korak je **procena položaja preduzeća u industrijskoj grani**.

Treći korak je **preispitivanje ciljeva i politike preduzeća i marketinga**.

Revizija je kritičko preispitivanje koje ima za cilj da se ustanovi dijagnoza problema koji eventualno postoje u marketing aktivnosti.

Strategijska kontrola marketing aktivnosti obuhvata:

- reviziju okruženja
- reviziju strategija i ciljeva preduzeća
- reviziju organizacije marketinga
- reviziju marketing sistema
- reviziju marketing produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti
- reviziju instrumenata marketing miksa.

Reviziju marketinga može da vrši služba revizije u preduzeću ili specijalizovana konsultantska organizacija. Odvija se u *tri faze*:

- 1) rukovodioci marketinga sa ovlašćenom revizorskom organizacijom razrađuju standarde revizije i potrebno vreme da se izvrši
- 2) prikupljanje i obrada potrebnih podataka
- 3) izrada izveštaja i prezentacija izveštaja.