

**„ДОН НЕЗБИТ“ УНИВЕРЗИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ ЗАЈЕЧАР**

Мр Лепосава Јовановић

**НОВИ МОДЕЛ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У ФУНКЦИЈИ
УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ У ИНДУСТРИЈИ
ПИВА**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Зајечар, 2017.

**„ЦОН НЕЗБИТ“ УНИВЕРЗИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ЗА МЕНАџМЕНТ ЗАЈЕЧАР**

Мр Лепосава Јовановић

**НОВИ МОДЕЛ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У ФУНКЦИЈИ
УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ У ИНДУСТРИЈИ
ПИВА**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Ментор:

Проф. др Слободан Стаменковић

Кандидат:

Мр Лепосава Јовановић

Зајечар, 2017.

Изјава о ауторству

Потписани-а ЛЕПОСАВА ЈОВАНОВИЋ

број уписа 02-006-014

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

НОВИ МОДЕЛ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У ФУНКЦИЈИ
УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ У ИНДУСТРИЈИ ПИВА

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Зајечару, _____

**Изјава о истоветности штампане и електронске верзије
докторског рада**

Име и презиме аутора: ЛЕПОСАВА ЈОВАНОВИЋ

Број уписа: 02-006-014

Студијски програм: ДОКТОРСКЕ СТУДИЈЕ МЕНАЏМЕНТА ПРИРОДНИ
РЕСУРСИ

Наслов рада: НОВИ МОДЕЛ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У
ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ У ИНДУСТРИЈИ
ПИВА

Ментор: ПРОФ. ДР СЛОБОДАН СТАМЕНКОВИЋ

Потписани _____

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла факултету и универзитету.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталних библиотека, у електронском каталогу и у публикацијама „Дон Незбит“ Универзитета.

Потпис докторанда

У Зајечару, _____

РЕЗИМЕ

Предмет дисертације је изналажење нових модела управљања тржишним учешћем, међу њима оптималног модела који треба да допринесе унапређењу пословне конкурентности, односно стварању одрживе конкурентске предности произвођача пива у Републици Србији. Пословање ових компанија представља значајан фактор економије у Србији, јер ове компаније, како домаће, тако и са уливом иностраног капитала чине значајан део привреде по обиму, броју запослених и капиталу којим располажу.

Изналажење адекватне маркетинг стратегије произвођача пива је такође у фокусу овог истраживања. У раду ће бити описан процес развоја маркетинг стратегије који се састоји од четири фазе, а то су: стратегијска анализа, стратегијски избор, имплементација и вредновање и контрола маркетинг стратегије. Стратегијска анализа као прва фаза треба да пружи сагледавање шанси и опасности које долазе из екстерне средине, али и идентификовање снага и слабости унутар самих производних јединица. У другој фази биће учињен покушај да се изврши такав избор могућих стратегија у индустрији пива у Србији. Међутим, чак и најбоље формулисана стратегија биће неуспешна уколико се лоше примени. То значи да је имплементација критична фаза у овом процесу и као таква захтева успешну имплементацију стратегија појединих инструмената маркетинг микса. Резултате претходних фаза могуће је пратити и оценити у оквиру фазе контроле и вредновања. Стога ће у оквиру ове фазе бити предложен систем могућих мерила маркетинг активности, јер од квалитета мерења зависи и квалитет маркетинг одлука, а самим тим и успех целокупног процеса развоја маркетинг стратегије.

Преглед досадашњих резултата истраживања указује на чињеницу да већина извора везаних за маркетинг у производњи пива спада у литературу која није темељена на адекватним емпиријским подацима и истраживањима.

Кључне речи: *тржишно учешће, маркетинг стратегија, конкурентност, индустрија пива*

ABSTRACT

The subject of the thesis is to find new models of market participation, among them an optimal model, which should contribute to improving business competitiveness and create sustainable competitive advantage brewer in Serbia. The operations of these companies is an important factor of the economy in Serbia because these companies, both domestic and influence of foreign capital make up a significant part of the economy in terms of volume, number of employees and capital at their disposal.

Finding adequate marketing strategy brewer is also the focus of this research. The paper will describe the process of developing marketing strategy that consists of four stages, namely: strategic analysis, strategic choice, implementation and evaluation and control of marketing strategy. Strategic analysis of the first phase should provide understanding of the opportunities and dangers that come from the external environment, but also to identify the strengths and weaknesses inherent in the production units. In the second phase will be an attempt to make such a choice of possible strategies in the beer industry in Serbia. However, even the best-formulated strategy will fail if poorly implemented. This means that the implementation phase is critical in this process, and as such requires the successful implementation of the strategy of individual instruments of marketing mix. The results of the previous phases can be monitored and evaluated as part of phase control and evaluation. Therefore, in this phase will be submitted to the system criteria of possible marketing activities because of the quality of the measurement depends on the quality of marketing decisions, and therefore the success of the entire process of developing marketing strategies.

The results of our research points to the fact that most of the sources related to the marketing of the beer production is one of the references that are not based on adequate empirical data and research.

Keywords: *market share, marketing strategy, competitiveness, beer industry*

САДРЖАЈ

I УВОД.....	16
1. ДЕФИНИСАЊЕ ПРОБЛЕМА ИСТРАЖИВАЊА	16
2. ОДРЕЂЕЊЕ ПРЕДМЕТА ИСТРАЖИВАЊА	17
3. ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА У ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ	18
4. ХИПОТЕЗЕ ОД КОЈИХ СЕ ПОЛАЗИ У ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ	19
5. НАЧИН ИСТРАЖИВАЊА.....	22
6. НАУЧНА И ДРУШТВЕНА ОПРАВДАНОСТ ИСТРАЖИВАЊА.....	23
II ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ КАО ЦИЉ И МЕРИЛО ЕФЕКТИВНОСТИ И ЕФИКАСНОСТИ У ФУНКЦИЈИ ЈАЧАЊА ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ	25
1. ДЕФИНИСАЊЕ ТРЖИШТА.....	25
1.1. ПОЈАМ ТРЖИШТА.....	25
1.2. ИСТОРИЈСКИ РАЗВОЈ ТРЖИШТА	28
1.3. ТИПОЛОГИЈА ТРЖИШТА.....	29
2. ПРИСТУП И ДИМЕНЗИЈЕ ТРЖИШТА	32
3. НИВОИ У АНАЛИЗИ ТРЖИШТА И ДИМЕНЗИЈЕ ТРЖИШТА	38
3.1. НИВОИ У АНАЛИЗИ ТРЖИШТА.....	38
3.2. ДИМЕНЗИЈЕ ТРЖИШТА	39
4. ФАЗЕ У РАЗВОЈУ ТРЖИШТА	43
5. ОСНОВНИ ЕЛЕМЕНТИ АНАЛИЗЕ ТРЖИШТА	46
6. СЕГМЕНТАЦИЈА ТРЖИШТА	51
6.1. НИВОИ СЕГМЕНТАЦИЈЕ ТРЖИШТА	51
6.2. КРИТЕРИЈУМИ СЕГМЕНТАЦИЈЕ ТРЖИШТА	56
6.3. СЕГМЕНТАЦИЈА ПРЕМА КАРАКТЕРИСТИКАМА ПОТРОШАЧА	57
7. ДЕТЕРМИНАНТЕ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	60
7.1. АНАЛИЗА И ПРЕДВИЂАЊЕ ПРОДАЈЕ И ТРАЖЊЕ.....	60
7.2. ПРОЦЕНА МОГУЋЕГ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	61

8. ЛИМИТИРАЈУЋИ ФАКТОРИ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	63
9. ИСТРАЖИВАЊЕ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	65
9.1. ОБЛИЦИ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	65
9.2. ПОКАЗАТЕЉИ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	67
9.3. МЕРЕЊЕ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА ПРЕКО ЛОЈАЛНОСТИ ПОТРОШАЧА	69

**III СТРАТЕШКИ ПРИСТУП МАРКЕТИНГУ КАО ОСНОВА УПРАВЉАЊА
ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ..... 73**

1. ДЕИНИСАЊЕ СТРАТЕШКОГ ПРИСТУПА МАРКЕТИНГУ	73
1.1. НЕОПХОДНОСТ СТРАТЕШКОГ ПРИСТУПА	73
1.2. СТРАТЕШКО ПЛАНИРАЊЕ МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИ	75
1.3. ФАЗЕ СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА МАРКЕТИНГА.....	77
1.4. ПРОЦЕС МАРКЕТИНГ ОДЛУЧИВАЊА	80
2. СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА – ОСНОВА ЗА УПРАВЉАЊЕ ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ	73
2.1. КАРАКТЕРИСТИКЕ СТРАТЕГИЈСКЕ АНАЛИЗЕ.....	85
2.2. МОГУЋЕ СТРАТЕГИЈСКЕ АЛТЕРНАТИВЕ У УПРАВЉАЊУ ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ	90
2.3. ПРОБЛЕМИ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ	95
3. ИНСТРУМЕНТИ СТРАТЕШКОГ ПЛАНИРАЊА МАРКЕТИНГА	96
3.1. КОНЦЕПТ ЖИВОТНОГ ЦИКЛУСА ПРОИЗВОДА.....	96
3.1.1. Фазе развоја производа	98
3.1.2. Фаза увођења новог производа	100
3.1.3. Фаза раста продаје.....	102
3.1.4. Фаза зрелости производа	103
3.1.5. Фаза опадања продаје	105
3.1.6. Корист концепта животног циклуса производа за управљање тржишним учешћем	107
3.2. КРИВА ИСКУСТВА	109
3.3. PIMS КОНЦЕПТ	114
3.4. ПОРТФОЛИО МОДЕЛИ	116
4. СТРАТЕГИЈЕ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА У ФУНКЦИЈИ ЈАЧАЊА ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ	123
4.1. ПОЈАМ КОНКУРЕНЦИЈЕ.....	123
4.2. МЕРЕЊЕ КОНЦЕНТРАЦИЈЕ ПОНУДЕ И ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	127
4.3. ЗНАЧАЈ И ИНДИКАТОРИ КОНКУРЕНТНОСТИ	131

4.4. ПОРТЕРОВЕ ГЕНЕРИЧКЕ СТРАТЕГИЈЕ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ	140
4.4.1. Стратегија трошковног вођства	142
4.4.2. Стратегија диференцијације.....	146
4.4.3. Стратегија фокусирања.....	148
4.5. ОДРЖИВОСТ КОНКУРЕНТСКИХ ПРЕДНОСТИ	149
5. ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ КАО МЕРИЛО УСПЕШНОСТИ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ	154
5.1. КВАЛИТЕТ И ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ	154
5.2. ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ И ПРОФИТАБИЛНОСТ	160

**IV ТЕОРИЈСКО-МЕТОДОЛОШКИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА МЕРЕЊЕ УТИЦАЈА
МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ НА ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ ПРИВРЕДНИХ
СУБЈЕКТА..... 165**

1. МАРКЕТИНШКИ ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА.....	165
1.1. ЗНАЧАЈ ИСТРАЖИВАЊА ТРЖИШТА ЗА ДЕФИНИСАЊЕ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ	165
1.2. САТИСФАКЦИЈА ПОТРОШАЧА	170
1.2.1. Међузависност тржишног учешћа и сатисфакције.....	170
1.2.2. Анализа односа сатисфакције потрошача и трошкова	172
1.2.3. Мерење сатисфакције потрошача	173
1.2.4. Стратегијски значај сатисфакције потрошача и тржишног учешћа	176
1.3. МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗА ПРОДАЈЕ	180
1.4. АНАЛИЗА УЧЕШЋА НА ТРЖИШТУ	183
2. ПРОЦЕС СТРАТЕГИЈСКЕ АНАЛИЗЕ У ФУНКЦИЈИ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ	185
2.1. КАРАКТЕРИСТИКЕ СТРАТЕГИЈСКЕ АНАЛИЗЕ.....	185
2.1.1. Циљ и значај стратегијске анализе средине предузећа.....	185
2.1.2. Анализа општег окружења	186
2.1.3. Анализа интерног окружења.....	189
2.2. СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА И УСМЕРАВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ	191
2.2.1. Карактеристике стратегијске визије	191
2.2.2. Стратегијска мисија организације	193
2.2.3. Улога циљева у стратегијском управљању	194
2.3. СТРАТЕГИЈСКА АНАЛИЗА КОНКУРЕНЦИЈЕ	198
3. РАЗВОЈ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ ДЕТЕРМИНИСАНЕ ПОВЕЋАЊЕМ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	204

3.1. СТРАТЕГИЈЕ СТВАРАЊА И ПОВЕЋАЊА ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	204
3.2. СТРАТЕГИЈЕ ОДРЖАВАЊА ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	212
4. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ	216
4.1. ПРОБЛЕМИ У ИМПЛЕМЕНТАЦИЈИ	216
4.2. ПРОЦЕС ПРОМЕНА У МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈИ И ОРГАНИЗАЦИОНОЈ СТРУКТУРИ.....	218
5. КОНТРОЛА И ВРЕДНОВАЊЕ МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИ	220
5.1. ФУНКЦИЈЕ МАРКЕТИНГ КОНТРОЛЕ	220
5.2. ТИПОВИ КОНТРОЛЕ МАРКЕТИНГА	222
5.3. ПРОЦЕС КОНТРОЛЕ	223

**У ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ И
УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА
ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ НА ТРЖИШТУ ПИВА У СРБИЈИ**

1. АНАЛИЗА ИНДУСТРИЈЕ ПИВА У СРБИЈИ ЗА ПОТРЕБЕ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ.....	226
1.1. КАРАКТЕРИСТИКЕ ИНДУСТРИЈЕ ПИВА У СРБИЈИ	226
1.2. ПРЕГЛЕД ДОСАДАШЊИХ ИСТРАЖИВАЊА ОПШТИХ КАРАКТЕРИСТИКА ИНДУСТРИЈЕ ПИВА У СРБИЈИ	229
2. АНАЛИЗА ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА ПРОИЗВОЂАЧА ПИВА У СРБИЈИ	231
3. АНАЛИЗА КОНКУРЕНТСКИХ ПРЕДНОСТИ ПРОИЗВОЂАЧА ПИВА У СРБИЈИ.....	235
4. АНАЛИЗА ПРЕФЕРЕНЦИЈА И СТАВОВА ПОТРОШАЧА ПИВА У СРБИЈИ	245
4.1. ПРЕДМЕТ И ЦИЉ ИСТРАЖИВАЊА.....	245
4.2. ИЗБОР ИЗВОРА ПОДАКА И МЕТОДА ИСТРАЖИВАЊА	246
4.3. КАРАКТЕРИСТИКЕ УЗОРКА.....	247
4.4. АНАЛИЗА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА	249
5. АНАЛИЗА ИЗБОРА СТРАТЕГИЈЕ ПРОИЗВОЂАЧА ПИВА У СРБИЈИ У ФУНКЦИЈИ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ.....	254
5.1. СТРАТЕГИЈА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈЕ	254
5.2. СТРАТЕГИЈА ФОКУСИРАЊА	256
5.3. СТРАТЕГИЈА ТРОШКОВНОГ ВОЂСТВА	258
6. АНАЛИЗА ПРИМЕНЕ МАРКЕТИНГ МИКСА ПРОИЗВОЂАЧА ПИВА У СРБИЈИ ЗА ПОТРЕБЕ УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ	259
7. АНАЛИЗА КОНТРОЛЕ И ВРЕДНОВАЊА МАРКЕТИНГ АКТИВНОСТИ ПРОИЗВОЂАЧА ПИВА У СРБИЈИ	261

VI СИНТЕЗА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА О ДРУШТВЕНО-ЕКОНОМСКИМ ПОСЛЕДИЦАМА ТРЕНУТНОГ СТАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ	263
VII ПРЕДЛОГ МОДЕЛА УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У ИНДУСТРИЈИ ПИВА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ	267
ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	271
ЛИТЕРАТУРА	276
ПРИЛОГ	283

ИНДЕКС ТАБЕЛА

ТАБЕЛА 1. АНАЛИЗЕ ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	68
ТАБЕЛА 2. АДЛ МАТРИЦА ПРОИЗВОДА.....	122
ТАБЕЛА 3. ИСТРАЖИВАЊЕ ТРЖИШТА УСМЕРЕНО НА РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА	167
ТАБЕЛА 4. ЗНАЧАЈ ИСТРАЖИВАЊА ТРЖИШТА У ДОНОШЕЊУ БИТНИХ МАРКЕТИНГ ОДЛУКА	168
ТАБЕЛА 5. МЕРНЕ И ЛАТЕНТНЕ ВАРИЈАБЛЕ У АЦСИ МОДЕЛУ	175
ТАБЕЛА 6. ОСАМ НАЈВЕЋИХ ПРОИЗВОЂАЧА ПИВА У СРБИЈИ.....	227
ТАБЕЛА 7. SWOT АНАЛИЗА ИНДУСТРИЈЕ ПИВА СРБИЈЕ.....	228
ТАБЕЛА 8. ПРОИЗВОДНИ КАПАЦИТЕТИ ПРОИЗВОЂАЧА ПИВА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ.....	232
ТАБЕЛА 9. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ И ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ ЗА ЧЕТИРИ НАЈВЕЋЕ ПИВАРЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У 2012., 2013. И 2014. ГОДИНИ (У 000 ДИНАРА)	232
ТАБЕЛА 10. ВРЕДНОСТИ НН (ХЕРФИНДАЛ-ХИРШМАНОВ) ИНДЕКСА ЗА ТРЖИШТЕ ПИВА У СРБИЈИ У 2012., 2013. И 2014. ГОДИНИ	234
ТАБЕЛА 11. SWOT АНАЛИЗА АПАТИНСКЕ ПИВАРЕ	238
ТАБЕЛА 12. СОЦИО-ДЕМОГРАФСКЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ИСПИТАНИКА	248
ТАБЕЛА 13. ДЕСКРИПТИВНИ ИНДИКАТОРИ НИВОА ИНФОРМИСАНОСТИ И ЗНАЊА О ПИВУ	250
ТАБЕЛА 14. УЧЕСТАЛОСТ КУПОВИНЕ ПИВА	251
ТАБЕЛА 15. ГЛАВНА МЕСТА КУПОВИНЕ ПИВА	252
ТАБЕЛА 16. ДЕСКРИПТИВНИ ИНДИКАТОРИ РАНГИРАЊА МОТИВА ЗА КУПОВИНУ ПИВА ...	253

ИНДЕКС ГРАФИКОНА

ГРАФИКОН 1. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ И ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ ЗА ЧЕТИРИ НАЈВЕЋЕ ПИВАРЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ У 2012., 2013. И 2014. ГОДИНИ (У 000 ДИНАРА)	233
ГРАФИКОН 2. ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ ЧЕТИРИ НАЈВЕЋЕ ПИВАРЕ НА ОСНОВУ ПРИХОДА ОД ПРОДАЈЕ У 2012., 2013. И 2014. ГОДИНИ.....	233
ГРАФИКОН 3. ВРЕДНОСТИ НН (ХЕРФИНДАЛ-ХИРШМАНОВ) ИНДЕКСА ЗА ТРЖИШТЕ ПИВА У СРБИЈИ У 2012., 2013. И 2014. ГОДИНИ	234
ГРАФИКОН 4. НИВО ИНФОРМИСАНОСТИ И ЗНАЊА О ПИВУ	249
ГРАФИКОН 5. ДОНОСИОЦИ ОДЛУКА О КУПОВИНИ ПИВА У ДОМАЋИНСТВУ	250
ГРАФИКОН 6. ВРСТЕ ПИВА КОЈЕ НАЈЧЕШЋЕ КУПУЈУ ПОТРОШАЧИ (У %).....	251
ГРАФИКОН 7. ВАЖНОСТ ДИЗАЈНА АМБАЛАЖЕ ПРИ КУПОВИНИ ПИВА	252
ГРАФИКОН 8. РАНГИРАЊЕ ИЗВОРА ИНФОРМАЦИЈА О ПИВУ ПРЕМА ЗНАЧАЈУ	253

ИНДЕКС СЛИКА

Слика 1. УЛОГА ТРЖИШТА СА АСПЕКТА ПРИВРЕДНОГ СУБЈЕКТА.....	27
Слика 2. ШЕМА ВРСТА ТРЖИШТА И ТОКОВА КОЈИ ИХ ПОВЕЗУЈУ	30
Слика 3. КОРАЦИ У ДЕФИНИСАЊУ ТРЖИШТА	32
Слика 4. СУЖАВАЊЕ НА ДОЛЕ ПРЕМА ЦИЉНИМ ТРЖИШТИМА	36
Слика 5. ДИМЕНЗИЈЕ АНАЛИЗЕ ТРЖИШТА	42
Слика 6. ФАЗЕ РАЗВОЈА ТРЖИШТА.....	44
Слика 7. ЧЕТИРИ ДИМЕНЗИЈЕ МЕРЕЊА И ПРЕДВИЂАЊА ТРАЖЊЕ	47
Слика 8. ОСНОВНЕ ВРСТЕ МЕРЕЊА ТРЖИШТА	48
Слика 9. ФАЗЕ У СЕГМЕНТАЦИЈИ ТРЖИШТА, ИЗБОРУ ЦИЉНОГ ТРЖИШТА И ПОЗИЦИОНИРАЊЕ НА ТРЖИШТУ	52
Слика 10. СЕГМЕНТАЦИЈА ТРЖИШТА ПРЕМА КАРАКТЕРИСТИКАМА ПОТРОШАЧА	58
Слика 11. НАЈЗНАЧАЈНИЈИ ФАКТОРИ ЈАЧАЊА КОНКУРЕНЦИЈЕ.....	74
Слика 12. ФАЗЕ У ПРОЦЕСИМА СТРАТЕШКОГ МЕНАЏМЕНТА И СТРАТЕШКОГ МАРКЕТИНГА.....	77
Слика 13. ЗАВИСНОСТИ ИЗМЕЂУ ДОБИТИ, ЕФИКАСНОСТИ, ЕФЕКТИВНОСТИ И ТРЖИШНОГ УЧЕШЋА	79
Слика 14. ЕТАПЕ У ПРОЦЕСУ МАРКЕТИНГ ОДЛУЧИВАЊА.....	81
Слика 15. ПРИМЕР МОДЕЛА У СТРАТЕШКОМ МАРКЕТИНГУ	82
Слика 16. ПРОЦЕС СТРАТЕШКОГ УПРАВЉАЊА	83
Слика 17. ПРОЦЕС СТРАТЕШКОГ МАРКЕТИНГА	84
Слика 18. КЛАСИФИКАЦИЈА СТЕЈКХОЛДЕРА	86
Слика 19. ИЗВОРИ ПРЕДУЗЕЊА	87
Слика 20. НАСТАНАК И ИШЧЕЗАВАЊЕ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ.....	90
Слика 21. ЧЕТИРИ НИВОА СТРАТЕГИЈЕ	91
Слика 22. ГЕОПОЛИТИЧКА ПОДРУЧЈА ОДЛУЧИВАЊА О СТРАТЕГИЈИ.....	94
Слика 23. ТИПИЧНИ ОБЛИЦИ КРИВА ЖИВОТНОГ ЦИКЛУСА ПРОИЗВОДА	97
Слика 24. ФАЗЕ ЖИВОТНОГ ЦИКЛУСА ПРОИЗВОДА	97
Слика 25. СТРАТЕГИЈЕ НАСТУПА НА ТРЖИШТУ	101
Слика 26. ПРОЦЕС ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ	102
Слика 27. АСПЕКТИ ЗРЕЛОСТИ ПРОИЗВОДА.....	104

Слика 28. ОБЈАШЊЕЊЕ КРИВЕ ИСКУСТВА	110
Слика 29. НЕКИ ОД ЕФЕКТА КРИВЕ ИСКУСТВА	112
Слика 30. ТОК ПОДАТАКА У PIMS ПРОГРАМУ	115
Слика 31. ПОРТФОЛИО АНАЛИЗА	118
Слика 32. ЗНАЧЕЊЕ ЗОНА У GENERAL ELECTRIC МАТРИЦИ	120
Слика 33. GENERAL ELECTRIC МАТРИЦА	120
Слика 34. МАТРИЦА ПОЛИТИКЕ УСМЕРАВАЊА	121
Слика 35. ПОРТЕРОВ ПРИСТУП ПЕТ СИЛА	141
Слика 36. ПОРТЕРОВЕ ГЕНЕРИЧКЕ СТРАТЕГИЈЕ	142
Слика 37. АКТИВНОСТИ У ОКВИРУ ЛАНЦА ВРЕДНОСТИ – ПРИМЕРИ ОПШТЕГ ВОЂСТВА У ТРОШКОВИМА	143
Слика 38. ПОРЕЂЕЊЕ ЕФЕКТА КРИВЕ ИСКУСТВА.....	144
Слика 39. ТИПИЧНИ ИЗВОРИ ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈЕ У ЛАНЦУ ВРЕДНОСТИ	147
Слика 40. ГЕНЕРАТОРИ ОДРЖИВЕ КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ	151
Слика 41. УСЛОВИ ОДРЖИВОСТИ ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈЕ	153
Слика 42. ПРЕМИСЕ О ПОБОЉШАЊУ КВАЛИТЕТА	159
Слика 43. ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ПРОБЛЕМА НАСПРАМ РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА.....	166
Слика 44. МОДЕЛ САТИСФАКЦИЈЕ ПОТРОШАЧА	176
Слика 45. ФАЗЕ У АНАЛИЗИ КОНКУРЕНАТА	199
Слика 46. ФАЗЕ У ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЕ	223
Слика 47. ФАКТОРИ КОЈИ ОДРЕЂУЈУ КОНКУРЕНЦИЈУ У ГРАНИ	236
Слика 48. ВИЗИЈА АПАТИНСКЕ ПИВАРЕ.....	237
Слика 49. МИСИЈА АПАТИНСКЕ ПИВАРЕ	237
Слика 50. ОДРЖИВОСТ СТРАТЕГИЈА У ОДНОСУ НА 5 СИЛА	242
Слика 51. ОДРЖИВОСТ СТРАТЕГИЈЕ ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈЕ У ОДНОСУ НА 5 СИЛА	255
Слика 52. ОДРЖИВОСТ СТРАТЕГИЈЕ ФОКУСИРАЊА У ОДНОСУ НА 5 СИЛА	257
Слика 53. СТРАТЕГИЈСКИ ПОМАК ОД ПРИВЛАЧЕЊА КА ЗАДРЖАВАЊУ КУПАЦА	267
Слика 54. НИВОИ МАРКЕТИНГ ОДНОСА	268
Слика 55. СТРУКТУРА МАРКЕТИНГ ОДНОСА – ЦИЉЕВИ, КОНСТРУКТИ И ИНСТРУМЕНТИ	269
Слика 56. ПРИОРИТЕТНЕ СТРАТЕГИЈЕ ЗА СВАКИ СЕГМЕНТ ДИНАМИЧНОГ ПОРТФОЛИО ПОТРОШАЧА ПИВА	270

I УВОД

1. Дефинисање проблема истраживања

Предмет истраживања је изналагање нових модела управљања тржишним учешћем, а међу њима оптималног модела који треба да допринесе унапређењу пословне конкурентности, односно стварању одрживе конкурентске предности компанија, произвођача пива у Републици Србији. Пословање ових компанија представља значајан фактор економије у Србији, јер ове компаније, како домаће, тако и са упливом иностраног капитала, чине значајан део привреде по обиму, броју запослених и капиталу којим располажу.

Пиварска индустрија је погодна за поређење, јер скоро све пиваре имају сличну полазну основу. Већина њих има традицију, уме да прави квалитетно пиво – по укусу одређених група потрошача, имале су значајно тржишно учешће деценијама, већина њих има свој бренд.

Наша анализа показује да ће се тржишна утакмица играти између главних ривала и могу да се очекују смене евентуално у редоследу прве четири пиваре. Шанса осталих пивара је у маркетинг приступу усмереном на циљне тржишне нише и прилагођавање производних капацитета и радне снаге величине циљног тржишта.

Правилним избором елемената маркетинг микса, водећи произвођачи, четири пиваре створиле су тешко надокнадиву конкурентску предност у односу на остале пиваре, које углавном покривају географске тржишне нише. Улагањем, за наше прилике огромних финансијских средстава у промоцију, тај јаз се све више продубљује.

Као последица промена у потребама и захтевима потрошача, конкурентског понашања, технологије и других фактора макро и микро окружења, као и маркетинг стратегије организације, долази до одређених промена у обиму продаје и отуда у фазама животног циклуса производа. Нови модел управљања тржишним учешћем треба да дефинише адекватну стратегију и њену примену, за сваку фазу животног циклуса производа. Произвођачи пива морају да знају да, до промене криве продаје и криве добити може доћи само ако се производима дају нове карактеристике, пронађу нови корисници или нова тржишта, јер ако остане статус кво, продаја и добит опадају и производ се мора повући са тржишта. Усклађивање интерних снага компанија са

екстерним могућностима има за циљ стварање способности за суочавање са изазовима тржишта, у чему нам помаже смернице даје SWOT анализа, а Ансофова матрица раста, одговара на питање како компаније да наставе са растом. Глобална криза је знатно отежала пословање свуда у свету па и у Србији, али произвођачи пива кажу да са правим приступом могу да искористе ту негативну климу да ојачају и из кризе изађу са бољом позицијом у будућност, да испрате и стално испуњавају потребе потрошача, подигну ниво социјалне одговорности, испоштују еколошке захтеве и забележе одрживу конкурентску предност.

2. Одређење предмета истраживања

Значајан сегмент предмета истраживања у докторској дисертацији је дефинисање производа, (пиво) потом избор циљног тржишта са највећим потенцијалом и утврђивање потенцијала тржишта и потенцијала продаје као основе за утврђивање тржишног учешћа. Питање оптималне тржишне позиције, односно тржишног учешћа пропорционалан је њиховом маркетинг напору. Зашто и колико су нека тржишта атрактивнија, показатељ нам Портеров приступ, познат као грански приступ у стварању и одржавању конкурентске предности у односу на 5 фактора који одређују просечну профитабилност.

Уз чињеницу да је индустрија пива профитабилна грана, да тражња расте, да је увоз пива занемарљив, поставља се питање који су то проблеми са којима се данас суочавају пивари. Постоји ли универзалан модел којим можемо успешно формулисати начине стицања одрживе конкурентске предности на основу којег се могу извести општи закључци а који се могу успешно применити у разноврсним ситуацијама. Како да у истом временском периоду, у истој привредној грани уочимо разлоге који једну компанију доводе до лидерског положаја. Да ли се може установити модел управљања тржишним учешћем којим би се систематски испитивали корени конкурентске предности. Трагања за одговорима на ова питања била су непосредни повод за избор предмета нашег истраживања.

Посебан сегмент предмета истраживања обухватиће сагледавање промена (у економском, техничком, политичко-правном и социо-културном окружењу), а које су наметнуле измењено и суштински ново понашање конкурената и истраживање параметара који одлучујуће утичу на усвајање и примену најбоље праксе управљања тржишним учешћем у индустрији пива у Републици Србији и истраживање утицаја услова за одрживост и примену новог модела управљања тржишним учешћем у периоду интензивне глобалне конкуренције, транзиције и трансформације компанија у

Републици Србији у циљу повећања ефикасности и опште конкурентности српске привреде.

Овако дефинисан предмет дисертације, слободно можемо рећи, да није до сада на адекватан начин истраживан, посебно није примењивана добра пракса управљања тржишним учешћем развијених земаља, у функцији стварања одрживе конкурентске предности компанија са посебним освртом на произвођаче пива на територији Републике Србије. Разлози за то су многобројни и леже у чињеници да су компаније у свом пословању у републици Србији суочене са разним проблемима, као што су финансијска нестабилност, нефлексибилност компаније (ретки, изузетни и неприступачни ресурси нису довољан услов за остваривање конкурентске предности на нестабилном тржишту па је неопходна организациона флексибилност, као кључни фактор конкурентности), релативизирање постојећих начина конкурисања и промене конкурентских структура, као и повезивање конкурената и стварање различитих врста пословних мрежа, које постају извор одрживе конкурентске предности.

Додатне проблеме представља и условљеност мера политике управљања компанијом од кретања макроекономских варијабли, јер су економска и финансијска криза у периоду укључивања Републике Србије у процес економских интеграција у Европску унију, усложиле и успориле процес проналажења и примене одговарајућег модела управљања тржишним учешћем, који ће помоћи решавању проблема стварања одрживе конкурентске предности на тржишту пива у Републици Србији.

Временски, предмет истраживања докторске дисертације обухвата период од 3 године, односно период од 2013. до 2015. године.

Просторно, предмет истраживања обухвата територију Републике Србије.

Предмет истраживања је мултидисциплинарног карактера и припада пољу друштвено-економских наука, научним областима економије, маркетинга, менаџмента, правних и организационих наука и тежишно научним дисциплинама тржишној економији, маркетинг менаџменту, стратегијском менаџменту, менаџменту и бизнису, организацији предузећа, теорији организације и организационом понашању, корпоративном управљању, пословном праву и пословној етици.

3. Циљ истраживања у докторској дисертацији

Циљ истраживања је да покаже како правилан маркетинг микс и адекватно улагање у маркетинг, стварају конкурентску предност, а самим тим утичу на повећање тржишног учешћа произвођача пива. Ово бурно тржиште пиварске индустрије може да послужи као репрезентативан пример, како се стратешким приступом у управљању

постигну ненадокнадиве предности у односу на традиционални начин разумевања тржишта, управљања и маркетинга. Пиварска индустрија је код нас доживела велику трансформацију и отуда представља репрезентативни сектор наше привреде. Разлике између оних који су се прилагодили тржишним условима и оних који живе у неким прошлим временима су толико очигледне.

Научни циљеви докторске дисертације су дескрипција, класификација и типологизација модела управљања тржишним учешћем у јачању и стварању одрживе конкурентске предности компанија, произвођача пива Републике Србије, научно откриће чинилаца новог модела управљања тржишним учешћем и њихово научно објашњење са предлогом прихватљивог концептуалног модела управљања тржишним учешћем у индустрији пива, који одговара економском, тржишном, политичком и социјалном систему Републике Србије.

Друштвени циљеви истраживања произилазе из остваривања научних циљева и усмерени су на идентификацију најбоље праксе управљања тржишним учешћем, успостављање стабилних принципа управљања и имплементацију новог модела управљања тржишним учешћем у индустрији пива Републике Србије.

Остваривање ових циљева допринело би унапређењу привредног раста и економске конкурентности српске привреде и бржем укључивању Републике Србије у процес европских интеграција.

4. Хипотезе од којих се полази у докторској дисертацији

Хипотетички оквир истраживања у овој докторској дисертацији, чини једна општа и пет посебних хипотеза истраживања.

Општа хипотеза истраживања гласи: „Уколико је управљање тржишним учешћем у привредним гранама ефикасније, утолико је већа основа за стицање и одржавање трајне конкурентске предности на тржишту пива у Републици Србији“.

Посебне хипотезе истраживања:

Прва посебна хипотеза (Х-1) гласи: „Ефикасније управљање тржишним учешћем треба да обезбеди већу фокусираност компаније на успешност, профитабилност и сатисфакцију потрошача (уз јаче друштвено одговорно пословање компаније)“.

Појединачне хипотезе:

ПХ-1: „Ефикасније управљање тржишним учешћем обезбеђује већу сатисфакцију потрошача“.

У циљу доказивања ове хипотезе биће коришћени индикатори задовољства потрошача. Истраживање потрошача треба да омогући добијање целовитије, објективније и прецизније слике о њиховим ставовима, мотивима и понашању, што је релевантно за процену позиције предузећа на тржишту, избор маркетинг стратегије и прилагођавање понуде циљним тржиштима. Боље разумевање понашања потрошача помаже у изналажењу оптималне комбинације инструмената маркетинга и доприноси успешнијем конкурентском позиционирању на тржишту пива.

Основни циљ истраживања је да се идентификују и анализирају кључни фактори за развој одговарајуће маркетинг стратегије и расветли значај тржишне оријентације у остваривању пословног успеха. За реализацију овог циља спроведено је истраживање потрошача пива. Овакав истраживачки приступ омогућује потпуно, научно осветљавање ове проблематике и отварање неких специфичних истраживачких циљева. За прикупљање примарних података коришћен је метод испитивања или анкетни метод као најчешће коришћен приступ у маркетинг истраживањима. Његовом применом било је могуће испитати ставове, осећања, навике и мотиве испитаника. Када је реч о методама контактирања испитаника, компаративном анализом основних метода утврђено је да је за реализацију овог емпиријског истраживања најпогоднија комбинација е-маил анкете и личне анкете.

индикатори

- анкетни метод
- комбинација е-маил и личне анкете

ПХ-2: „Ефикасније управљање тржишним учешћем омогућава компанији, већу профитабилност“.

У циљу доказивања ове хипотезе, биће коришћени статички и динамички индикатори тржишног учешћа свих произвођача пива у Републици Србији, односно биће анализиран пословни приход произвођача пива, на основу којег ће бити утврђен проценат тржишног учешћа сваког произвођача.

Као један од индикатора профитабилности произвођача пива у Србији биће мерен и степен концентрације понуде на тржишту. Да би добили информацију о конкретној индустријској грани и њеној структури, биће коришћени следеће показатељи концентрације: индекс удела n предузећа на тржишту (рацио концентрације) и Херфиндал-Хиршманов индекс. Као такви они служе за мерење степена концентрације понуде али и за сагледавање природе конкуренције између предузећа на тржишту пива у одређеном временском тренутку.

Још један од алата који ће бити коришћен у сврху доказивања ове хипотезе је и SWOT анализа индустрије пива у Републици Србији.

индикатори

- индекс удела n предузећа на тржишту (рацио концентрације)
- Херфиндал-Хиршманов индекс
- SWOT анализа

Друга посебна хипотеза (X-2) гласи: „Јачање конкурентске способности компаније, нужно условљава, стално увећање њиховог интелектуалног капитала и иновационе способности као добро осмишљене имплементираних стратегије.

Појединачне хипотезе:

ПЈ-1: Јачање конкурентске способности компаније захтева сталну едукацију запослених како би се постигао виши ниво разумевања за производне процесе који доприносе одржавању и повећању конкурентности.

ПЈ-2: Сталним иновирањем постојећих производних програм у пиварској индустрији јача се конкурентска способност и обезбеђује конкурентска предност на тржишту компанија пива.

У циљу доказивања ове хипотезе биће коришћена анализа конкурентских предности произвођача пива у Републици Србији. Индикатори конкурентских предности произвођача пива биће одређени на основу тржишног учешћа појединачних произвођача пива, а у процесу дефинисања и изради стратегије у функцији стварања и одржавања конкурентске предности, користиће се: различите портфолио матрице-BCG, Портерове генеричке стратегије, језгро компетентности и др.

индикатори

- портфолио матрице-BCG
- Портерове генеричке стратегије
- језгро компетентности

Трећа посебна хипотеза (X-3) гласи: Веће тржишно учешће, претпоставља већи обим производње, већи приход и рентабилност компаније и ниже трошкове пословања.

индикатори

- метода анализе садржаја докумената (натурални и финансијски показатељи)
- анализа производних капацитета произвођача пива

Као основни индикатор тржишног учешћа биће коришћен степен концентрације тржишта пива, а од метода ће бити примењена анализа производних

капацитета свих произвођача појединачно, као и профит произвођача пива у Србији, а на основу финансијских извештаја ових предузећа.

Четврта посебна хипотеза (Х-4) гласи: Прилагођавање маркетинг микса произвођача пива захтевима потрошача утиче на унапређење конкурентности пиварске индустрије.

индикатори

- SWOT анализа

За доказивање ове хипотезе од алата ће бити коришћена SWOT анализа јер карактер производа (пиво) утиче на комбиновање инструмената маркетинг микса и на значај појединих елемената у тој комбинацији.

Пета посебна хипотеза (Х-5) гласи: Ако се примене искуства добре праксе управљања тржишним учешћем развијених земаља Европске уније, онда ће се створити бољи услови за стицање одрживе конкурентске предности на тржишту пива Републике Србије

индикатори

- методе анализе садржаја докумената и

- компаративна анализа, везана за светске брендове

У циљу доказивања ове хипотезе биће коришћене методе анализе садржаја докумената, односно анализа стратегија управљања тржишним учешћем произвођача пива у развијеним земљама Европске уније, након чега ће се компаративном анализом утврдити разлике у маркетинг стратегији домаћих и страних произвођача пива. Теорија и пракса потврђују светску проицљивост у маркетингу пива Heineken, Carlsberg, Tuborg, Amstel, Krombacher, итд.).

5. Начин истраживања

Дефинисани предмет истраживања, предвиђени научни и друштвени циљеви, постављене хипотезе и индикатори истраживања захтевају коришћење следећих метода, техника и инструмената истраживања.

Из корпуса основних метода сазнања и истраживања, у овој докторској дисертацији биће примењене скоро све основне методе истраживања, са посебним акцентом на следећим методама: анализе (дескриптивна анализа), синтезе, специјализације, конкретизације, генерализације и индуктивно-дедуктивној методи.

Из корпуса опште научних метода, у овој дисертацији биће примењене: хипотетичко-дедуктивна метода, статистичка метода, компаративна метода и метода моделовања.

Из корпуса метода за прикупљање података, у овом истраживању, биће примењене: метода испитивања са њене обадве технике, анкета и интервју са руководећим кадром у одабраним компанијама, као и метода анализе садржаја докумената, како са финансијским тако и са природним показатељима, ради реалнијег увида у остварени пласман на датом тржишном сегменту (појединачно и целом тржишту Републике Србије) и направила компарација са осталим учесницима-конкурентима.

У процесу дефинисања и изради стратегије у функцији стварања и одржавања конкурентске предности, навели смо само неке матрице које смо користили: Ансоф матрицу, различите портфолио матрице BCG, McKinsey, GE, Shell и др. Велики допринос зависно од фазе животног циклуса предузећа, као посебне стратегије смо изнели-стратегија заокрета, стратегија плавог океана, стратегија различитих тржишних позиција /тржишних лидера, тржишних изазивача, тржишних пратилаца, тржишних нишера/ као и предузетничке стратегије у четири појавна облика по Дракеру, указали на значај различитих иновационих стратегија и њихову одрживост у односу на 5 сила.

6. Научна и друштвена оправданост истраживања

Од резултата истраживања докторске дисертације се очекује да на основу анализе постојећих модела управљања тржишним учешћем у развијеним земљама и земљама у окружењу понуди нови концептуални модел управљања тржишним учешћем у Републици Србији који ће помоћи стицању и одржавању конкурентске предности компанија у индустрији пива и омогућити успешан завршетак започетог процеса реструктурирања многих производних компанија прехрамбене гране што је најтежи део транзиционог процеса, и на тај начин даље утицати на побољшање друштвеног и економског развоја земље.

Научни допринос ове докторске дисертације огледа се у научном открићу и објашњењу чинилаца новог концептуалног модела управљања тржишним учешћем у функцији унапређења пословне конкурентности, са посебним освртом на индустрију пива у Републици Србије и провери и унапређењу постојећих метода, инструмената и техника у истраживању управљања тржишним учешћем.

Друштвени допринос ове докторске дисертације огледа се у практичној примени очекиваних резултата и у имплементацији добре праксе управљања тржишним учешћем развијених земаља у функцији остваривања добре пословне конкурентности на тржишту Републике Србије, посебно у имплементацији успешне маркетинг стратегије за управљање тржишним учешћем. Посебан друштвени

допринос од резултата истраживања у докторској дисертацији очекује се у конкретном решавању нагомиланих проблема који се јављају у процесу успостављања и примене нових модела управљања тржишним учешћем у функцији остваривања одрживе конкурентске предности на тржишту Републике Србије, нарочито у условима интензивнијег конкурентског надметања, а које захтева формулисање и имплементацију различитих економских и правних регулатива.

II ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ КАО ЦИЉ И МЕРИЛО ЕФЕКТИВНОСТИ И ЕФИКАСНОСТИ У ФУНКЦИЈИ ЈАЧАЊА ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ

1. Дефинисање тржишта

1.1. Појам тржишта

Тржиште је механизам за повезивање производње и потрошње у економском систему који се базира на децентрализованом систему доношења одлука. Тржиште је одређено уређење у коме се под утицајем понуде и тражње одвија процес размене роба и услуга по ценама које имају тенденцију да се формирају као равнотежне цене. На тржишту долазе у везу купци и продавци. Они доносе одлуке шта ће да купе или шта ће продати. Тржиште агрегира све појединачне одлуке и дефинише шта ће се у националној економији производити и у којим количинама ће се производити. Истовремено, радници одлучују колико ће и за кога радити, а предузећа по којим најамнинама ће ангажовати раднике. На тај начин помоћу тржишта се долази и до одговора за кога производити робу и услуге.

Сложеност привреде императивно подразумева децентрализацију одлучивања, коју са своје стране може обезбедити једино тржишни механизам.¹ То значи да полазиште сваког озбиљнијег промишљања улоге и функције тржишта у управљању економским активностима морају бити концепти оскудице и избора и то из два разлога. Први је да су ресурси којима нека привреда располаже ограничени, а други више него евидентна чињеница да насупрот лимитираним факторима постоје неограничене потребе које треба задовољити.

Основна улога тржишта је да остварује везу између производње и потрошње, где се добијају информације од потрошача које имају повратни утицај на производњу. Деловање закона вредности омогућава да се на тржишту изврши свођење индивидуалних на друштвено признате трошкове производње.² На овај начин тржиште има улогу да изврши објективизацију реалног доприноса радних организација признавањем удела у расподели друштвеног производа, из чега произилази

¹ Лековић, В., *Институционална економија*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2010., стр. 38.

² Ђурић-Кузмановић, Т., *Пословно окружење*, Алфа граф, Нови Сад, 2008., стр. 93.

мотивисаност за смањивање индивидуалних трошкова производње и за подизање продуктивности рада.³

Традиционална економска наука као најважније функције тржишта наводи: регулативну функцију, координирајућу функцију, алокативну и информативну функцију и дистрибутивну функцију.⁴ Прва функција, најкраће речено, огледа се у регулисању односа у укупној друштвеној производњи. Координирајућа функција се првенствено испољава у хоризонталном повезивању економских субјеката у текућем усклађивању понуде и тражње, док је задатак алокативне и информативне функције пружање што прецизнијих информација о томе шта и колико производити.

Алокација коју врши тржиште је спонтана и објективна. Тржиште као оперативни механизам омогућује формирање рационалних цена. И најзад, дистрибутивна функција се огледа у чињеници да тржиште расподелу бруто националног производа везује за конкретне резултате сваког појединачног субјекта.⁵ Решавање три кључна питања у свакој привреди дефинисаних у смислу шта, како и за кога производити у савременим условима одвија се помоћу механизма спонтане координације и алокације, односно помоћу тржишта. Уопштено говорећи, тржишни систем успешно решава проблеме алокације ресурса, односно тежи искоришћавању постојећих ресурса на најбољи могући начин. Поједини актери могу побољшати свој положај, повећати производњу и профит захваљујући расту продуктивности рада, увођењу технолошких промена у процес производње и томе слично. Успостављајући зависност између реалног доприноса у производњи добара и оствареног дохотка, тржиште у одговарајућој мери награђује економске актере који раде ефикасно, а дестимулише субјекте који економску активност не обављају довољно добро.

Тржиште је елемент окружења предузећа, динамичан елемент који утиче на пословање предузећа. Посматрано са аспекта једног привредног субјекта улога тржишта би била:⁶

- усмеравање производње према потребама и захтевима тржишта;
- у избору локације предузећа у односу на концентрацију потрошача и изворе снабдевања;

³ Росић, И., *Национална макроекономија – раст, структура и функционисање*, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, 2004, стр. 609.

⁴ Јовић, М., *Међународни маркетинг – од извозног ка глобалном концепту*, Институт економских наука, Београд, 1997., стр. 244.

⁵ Цветановић, Д., Јововић, Д., *Економија*, Виша пословна школа, Београд, 2002, стр. 45.

⁶ Бјелић, П., „Европски и глобални трговински интеграциони процеси – комплементарност и утицај на конкурентност Србије”, у зборнику радова са научне конференције: *Како повећати конкурентност привреде и извоза Србије*, Економски факултет у Београду, 2012., стр. 73.

- у верификовању исправности улагања и повратног утицаја на повећање продуктивности, економичније трошење, примену иновације, проналажење нових друштвених потреба, успостављање добити, комуникационих веза.

Циљ је детаљно упознавање карактера и механизма деловања тржишних закона како би могли предвиђати раст предузећа, утврдити програм, оријентацију, итд.

Слика 1. Улога тржишта са аспекта привредног субјекта



Извор: Бјелић, П., „Европски и глобални трговински интеграциони процеси – комплементарност и утицај на конкурентност Србије”, у зборнику радова са научне конференције: Како повећати конкурентност привреде и извоза Србије, Економски факултет у Београду, 2012., стр. 73.

Тржиште је место, област, простор на коме се врши размена. Тржиште представља сучељавање понуде и тражње. Појам тржишта обухвата свеукупност односа понуде и тражње у одређеном времену, на одређеном простору и за одређени производ. Са аспекта појединачног понуђача може се дефинисати и као агрегатна тражња потенцијалних купаца једног производа или услуге. Појам тржишта је комплексан и треба имати у виду следеће компоненте:⁷

- Може се посматрати у одређеном временским интервалима;
- То је одређен простор и место;
- Мора постојати предмет размене-производ/услуга;
- Морају постојати продавци, купци и одговарајуће тржишне институције ;
- Мора постојати платежно способна тражња;
- Цена се формира из односа понуде и тражње;

⁷ Дашић, Д., Пурић, С., Тодоровић, Н., *Основи економије*, Правни факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2006., стр. 202.

- Мора постојати спремност понуђача да своје производе понуде по одређеној цени, а купци да своје зараде размене за одговарајућа добра и услуге;
- Да тржиште буде регулисано са правног и друштвеног аспекта;
- Да се на тржишту налазе разне врсте купаца и продаваца;
- Да тржишна цена служи као основа за алоцирање ресурса.

Уопштено се под тржиштем подразумева скуп свих редовних односа између понуде и тражње роба и услуга. Концентрација понуде и тражње на одређеним просторима, или одређеним местима, омогућава њихово узајамно деловање из кога резултира формирање цена, односно размена добара за новац.⁸ Основни чиниоци тржишта су: цена, количина и квалитет. Тржиште пружа слику стања привреде једне земље и предочава пословним субјектима у ком правцу и на који начин треба да буде усмерена њихова пословна иницијатива. Улога тржишта у условима ограничене конкуренције огледа се у следећем:

- Цена се формира на бази понуде и тражње;
- Врши се преношење масе потрошних добара на потрошаче и на тај начин они задовољавају потребе;
- Распоређује чиниоце производње на производе и услуге с претпоставком да се постигне оптимум у количини, асортиману, квалитету, ценама и оствари добит;
- Врши се повратни утицај на производњу: шта, колико и када производити.
- Обим и структура тржишта условљени су обимом и структуром производње, висином националног дохотка и његовом расподелом, техничко-технолошком оријентисаношћу, развијеношћу и применом информационо-комуникационих технологија, развијеношћу инфраструктурних делатности, бројем и саставом становништва, структуром купаца итд.

1.2. Историјски развој тржишта

Улога тржишта мењала се са развојем друштвено-економских односа. У периоду либералног капитализма тржиште је било слободно, односно конкурентно. Основне карактеристике таквог тржишта су уситњеност понуде и тражње. Ни продавац ни купац нису могли битно да утичу на промену понуде и тражње, па ни цене, већ су морали да им се прилагођавају. Са процесом развоја технологије и проширењем поделе рада, дошло је до потребе за широм разменом производа.

⁸ Прокоповић, Б., *Основи маркетинга*, Проинком, Београд, 2006., стр. 19.

Нестајањем натуралне производње и преласком на робну, између друштвених потреба и производње уметнуло се тржиште. Сврха производње индивидуалних произвођача своди се на производњу за тржиште и размену за другу врсту производа неког другог. Индивидуалац се претвара у парцијалног произвођача и принуђен је да тражи своје место на тржишту јер другачије није у могућности да опстане. Он једино изласком на тржиште може да сазна да ли је његов рад признат као друштвен или не. У условима где основицу друштвене производње чине економски самостални привредни субјекти закон сразмерне расподеле остварује се у облику закона вредности. Дејство закона манифестује се у два смисла:⁹

- Прво својство му је да путем тржишног механизма утиче на свођење рада индивидуалних произвођача и њихових акција на просечно потребно радно време.
- Друго својство је инструмент који врши каналисање индивидуалних производних акција у смислу изналажења најповољнијих пропорција и начина расподеле укупног друштвеног рада на поједине области производње.

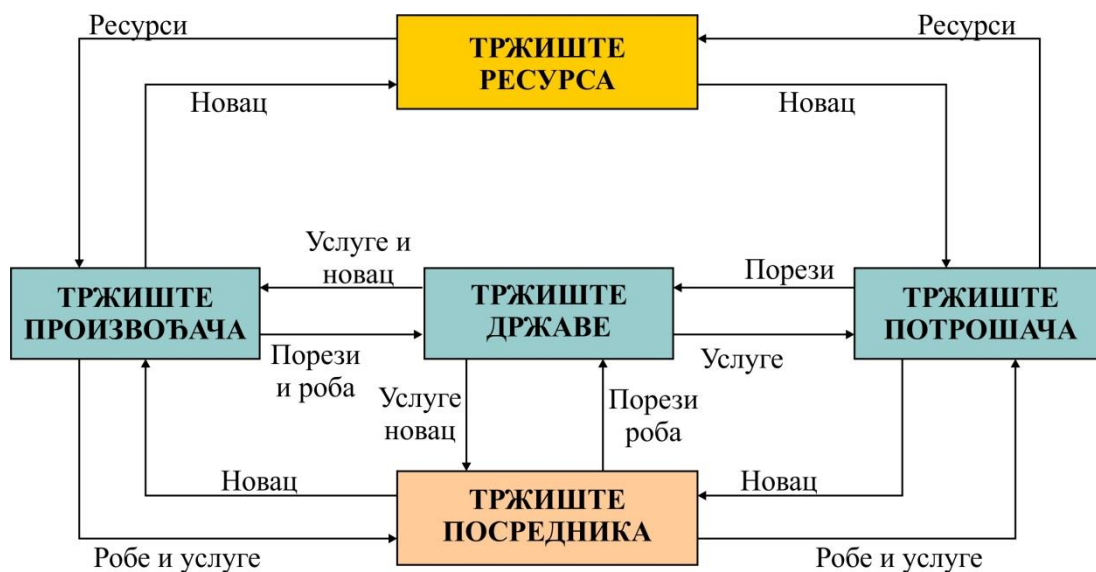
Закон вредности представља најрационалнији и најефикаснији механизам који оријентише сваког произвођача на што бржи развитак производних снага и продуктивност рада. Закон понуде и тражње је специфичан облик закона вредности. Према овом закону понуда се мења у истом смеру у коме се мења продајна цена, а тражња супротно томе. Овај закон делује на усаглашавање понашања тржишних субјеката и успостављање тржишне равнотеже. Такође регулише и цене по којима се у одређеном времену реализују продаја или набавка. У условима капиталистичког начина производње долази до веће концентрације капитала, стварања великих предузећа са циљем производње оне робе која пре свега има пласман на тржишту и обезбеђује захватање максималног профита. Одатле датира период ограничене конкуренције који траје и данас.

1.3. Типологија тржишта

Типологија тржишта подразумева начин разврставања тржишта према извесним заједничким својствима, у одређене типове, а у зависности од тога како се на тржишту понашају купци и понуђачи као главни актери који доносе одлуке и спроводе их. Као критеријуми за типологију најчешће се користе: врста робе, количина робе, систем дистрибуције, географско подручје, друштвено економски критеријуми, итд.

⁹ Дашић, Д., Пурић, С., Тодоровић, Н., *Основи економије*, Правни факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2006., стр. 204.

Слика 2. Шема врста тржишта и токова који их повезују



Извор: Прокоповић, Б., *Основи маркетинга*, Проинком, Београд, 2006., стр. 22.

Анализа структурних типова тржишта посматра се према следећим критеријумима:

ПРОСТОРНИ АСПЕКТ – разликујемо:¹⁰

- Локално тржиште – представља ужи простор на коме се одвија понуда и тражња, понуда се формира из локалних извора;
- Регионално тржиште – скуп локалних тржишта; општа карактеристика му је присуство већег броја понуђача тј. купаца на релативно ограниченом простору;
- Национално тржиште – је тржиште једне земље, тј. чини га скуп понуда регионалних тржишта. Обухвата укупну понуду једне земље, не мора бити оријентисана само на домаће тржиште.
- Међународно тржиште – чини скуп националних тржишта и
- Светско тржиште.

РОБНИ АСПЕКТ – врста и својства робе утичу на избор начина и услова продаје, начина дистрибуције, складиштења, транспорта и пружања постпродајних услуга. У односу на врсту производа и употребне вредности разликујемо:¹¹

- Тржиште независних производа – финални производи имају употребну вредност за купца.
- Тржиште комплементарних производа – где је употреба једног производа везана за постојање другог.

¹⁰ Кнежевић, Р., *Маркетинг*, Виша пословна школа, Београд, 1994.

¹¹ Прокоповић, Б., *Основи маркетинга*, Проинком, Београд, 2006., стр. 22.

Карактеристика ових тржишта је оштра конкуренција на међународном нивоу (моторна возила, енергетско гориво). Тржиште финалног производа треба посебно истраживати и не само тог производа већ и допунског производа који тај производ чини комплетним.¹² Тржиште супститута тј. производа који су заменљиви, карактерише двострука конкуренција и то међу произвођачима оригинала, а потом и конкуренција произвођача супститута – производа који имају исту намену али се разликују у пореклу сировина и материјала. Производи супститути обично имају нижу цену.

ПРЕМА ВРСТИ ПОНУДЕ РОБЕ разликујемо:¹³

- Индустријско тржиште тј. тржиште производа репродукционог карактера. Роба која је предмет понуде/куповине на овом тржишту користи се за даљу прераду у процесу производње или обављању неке делатности. Понуђачи/купци су углавном правна лица, ређе појединци;
- Тржиште производа широке потрошње – карактерише се индивидуалним куповинама са намером задовољавања личних потреба. Насупрот великом броју индивидуалних потрошача као понуђачи јављају се појединци или предузећа (али по броју много мање него потрошачи). Потребна је широка информисаност о структури тржишта, учесницима у размени и др карактеристикама тржишта и окружења;
- Тржиште пољопривредних производа – роба која је предмет понуде на овом тржишту користи се за даљу прераду или продају, а купци могу бити или правна или физичка лица;
- Тржиште инвестиционе опреме,
- Тржиште сировина и репроматеријала.

Са маркетиншког аспекта, тржиште се може поделити на две велике групе:¹⁴

- Тржиште производно услужне потрошње и
- Тржиште личне (широке) потрошње.

¹² Дашић, Д., Пурић, С., Тодоровић, Н., *Основи економије*, Правни факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2006., стр. 206.

¹³ Јовић, М., *Међународни маркетинг – од извозног ка глобалном концепту*, Институт економских наука, Београд, 1997., стр. 29.

¹⁴ Douglas, P. S., Craig, C. S., *Globalna marketing strategija*, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, 1997., str. 63.

2. Приступ и димензије тржишта

Реч тржиште се користи на бројне начине, временом је стекла много значења, у економској теорији, у пословању уопште и у маркетингу посебно. У свом оригиналном значењу, тржиште се може дефинисати као физички простор (место) где се сусрећу купац и продавац, производи или услуге нуде на продају и одвија трансфер власништва. За економисте, тржиште описује све купце и продавце који обављају трансакције са неким производом или услугом, односно тржиште је сучељавање понуде и тражње и целокупност трансакција које из тог сучељавања проистичу. Тржиште се може дефинисати као тражња одређене групе потенцијалних купаца за производом или услугом.¹⁵ Термини тржиште и тражња се често користе као замена, а могу се користити и скупа као тржишна тражња. За предузеће које продаје, тржиште је скуп свих садашњих и потенцијалних купаца производа или услуге. Тржиште је скуп купаца, а грана је скуп продавца.¹⁶ Тржиште се дефинише као људи са потребама које треба да задовоље, новцем за трошење и спремношћу да га потроше.

Слика 3. Кораци у дефинисању тржишта



Извор: Kinnear, T. C., Bernhardt, K. L., *Principles of Marketing, Second Edition*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1986., pp. 107.

Слика 3 приказује кораке који се предузимају за дефинисање тржишта. Полазећи од укупне популације, менаџер маркетинга мора да утврди:¹⁷ 1) Да ли постоји потреба за производом или услугом? 2) Да ли су ти са потребом заинтересовани или потенцијално заинтересовани за куповину производа или услуге? 3) Да ли ти потрошачи имају довољно новца? 4) Да ли су ти са довољно новца спремни

¹⁵ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 106.

¹⁶ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europa, London, 1999., pp. 338.

¹⁷ Kinnear, T. C., Bernhardt, K. L., *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1986., pp. 106.

да га потроше на производ или услуге? Само они који задовољавају сва четири критеријума су укључени у дефиницију тржишта за производ или услугу који се изучавају. Тржиште се дефинише као људи или организације са потенцијалним интересом, куповном снагом и спремношћу да потроше новац, да би купили производ или услугу који могу да задовоље потребу.

Ако се пође од дефиниције да је тржиште скуп свих стварних и потенцијалних купаца за производ, онда се величина тржишта окреће око броја купаца који могу постојати за одређену тржишну понуду. Потребно је сагледати четири карактеристике потенцијалних купаца: интерес за производом, доходак којим располажу, приступ тржишту производа и квалификације.¹⁸

Потенцијално тржиште је скуп потрошача који показују неки ниво интересовања за понуђени производ. Међутим, за дефинисање тржишта није довољан само интерес. Потенцијални потрошачи морају имати довољно дохотка да себи приуште производ. Величина тржишта је функција и интереса и дохотка.¹⁹

Величину тржишта даље смањују баријере у приступу тржишту. Расположиво тржиште је скуп потрошача који имају интерес, доходак и приступ одређеној тржишној понуди. За неке тржишне понуде, предузеће може да ограничи продају на одређене групе. Предузеће може да бира да ли да иде на читаво расположиво тржиште или да се концентрише на одређене сегменте. Тржиште које се опслужује (такође се назива циљно тржиште) је део квалификованог расположивог тржишта које је предузеће одлучило да снабдева. Пенетрирано (освојено) тржиште је скуп потрошача који су већ купили производ.²⁰

Тржиште се може описати према величини, према људима који купују, према карактеристикама купаца или према разликама у понашању потрошача. Тржиште се, такође, може разликовати према подели међу конкурентима или по производима који га чине. Коначно, тржишта се могу поделити према карактеристикама које се желе код купаца.²¹ Тржиште се најпре може окарактерисати према примарном правцу трансакције. У зависности од тога да ли се купује или продаје, учествује се на тржишту набавке или тржишту продаје. Ако се оријентишемо на производ, онда се прави разлика између потрошачког (за нетрајна и трајна добра), пословног и тржишта услуга.

¹⁸ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 107.

¹⁹ Исто, стр. 108.

²⁰ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 119.

²¹ Kinnear, T. C., Bernhardt, K. L., *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1986., pp. 107.

У просторном смислу постоје локална, регионална, национална, међународна, мултинационална и глобална тржишта. Са аспекта времена, тржишта могу бити оличена у берзама или приредбама као што су недељно тржиште, годишње тржиште и аукција. На тржишту се, пре свега, интересујемо за његову величину. Могу се сазнати процене волумена тржишта, потенцијала тржишта и степен zasiћености тржишта. Ко ће доћи у обзир као конкурент, зависи од тога како је дефинисано тзв. релевантно тржиште.²² Његово конкретно утврђивање показало се од непосредног практичног значаја, и то како за маркетинг тако и за право конкуренције. Разграничење релевантног тржишта може се извршити са просторног, временског и предметног аспекта. Код прва два разграничења, по правилу, нема проблема, док је питање предметног разграничења до данас остало спорно и није коначно решено. Присутни су бројни теоријски и емпиријски оријентисани доприноси.

Код теоријских критеријума за разграничење, значајни су следећи аспекти:²³

Правила игре на тржишту. Таква правила су можда државни закони и уредбе, који садрже читав низ тржишних ограничења (слободна и регулисана тржишта). Државно регулисана тржишта постоје онда, када држава намеће учесницима на тржишту ограничења у вези са условима трансакције који се уговарају и врстом и начином уговарања.

Приступ тржиштима. Приступ тржишту може бити фактички или правно ограничен (отворена и затворена тржишта). Затворена тржишта су већином израз контингентирања (количинског ограничења понуде) и/или концесионирање.

Број и величина тржишних учесника. Ако се споје број и величина понуђача и купаца на једном тржишту, онда се могу утврдити у суштини тржишне форме монопола, олигопола и полипола.

Степен савршености тржишта. Савршено тржиште постоји онда, када при физичкој истоврсности (једнакости) добара не постоје никакве личне, просторне и временске преференције, као и када постоји потпуна транспарентност тржишта. Када неки од ових услова није испуњен, онда се говори о непотпуном (несавршеном) тржишту.

Теоријски оријентисано разграничење тржишта нуди маркетингу прву општу оријентацију. За планирање одлучивања у маркетингу од посебног значаја су, ипак, емпиријски доприноси разграничењу тржишта.

²² Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 109.

²³ Meffert, H., *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998., pp. 37.

Важни емпиријски оријентисани доприноси у литератури заснивају се било на оријентацији на производ, оријентацији на понуђача или оријентацији на купца. То су концепт физичко-техничке сличности (релевантно тржиште обухвата све производе, који се изједначавају по материји, обради, форми, техничком обликовању), концепт унакрсне еластичности тражње (релевантно тржиште обухвата све производе, који се одликују високом унакрсном еластичношћу тражње), концепт привредних планова (релевантно тржиште обухвата све конкурентске производе, које понуђач узима у обзир при његовом планирању продаје), концепт функционалне сличности (релевантно тржиште обухвата сва добра, која испуњавају исту основну потребу односно исту функцију), концепт субјективне заменљивости (релевантно тржиште обухвата све производе, који се од корисника посматрају као субјективно заменљиви), приступ супституције у употреби (релевантно тржиште обухвата све производе, који остварују исте користи за корисника у одређеним ситуацијама употребе и коришћења), приступи понашања при куповини (релевантно тржиште обухвата све производе који се на основу реалног понашања при куповини/коришћењу означавају као супституишући), концепт диференцирања типова купаца (релевантно тржиште обухвата све производе, који се траже од истих типова купаца).²⁴

Према Котлеру, тржишта се могу прецизније разграничити уз помоћ следећих питања:²⁵

- Шта се купује на тржишту? (предмет куповине)
- Зашто се купује на тржишту? (мотив куповине)
- Ко купује? (актери куповине, носилац одлуке о куповини)
- Како се купује? (процес доношења одлуке о куповини, вештина куповине)
- Колико се купује? (зависност куповине, количина куповине)
- Где, односно код кога се купује? (избор места за куповину, избор испоручилаца)
- Када се купује? (време куповине, учесталост куповине)

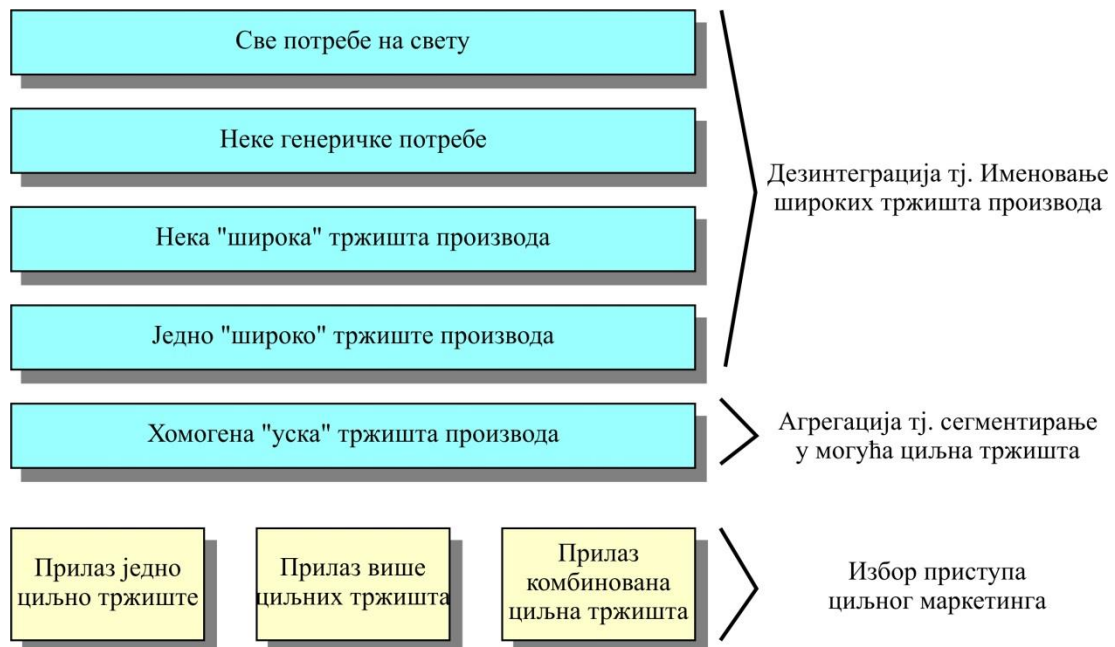
У овом раду акценат се примарно ставља на планирање стратегије маркетинга, чији је важан део изналажење атрактивног циљног тржишта. Али како да идентификујемо циљно тржиште и одлучимо да ли оно нуди добре могућности? Идентификовање тржишта предузећа је важно, али тешко питање. У начелу, тржиште

²⁴ Meffert, H., *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998., pp. 38-43.

²⁵ Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Fourth Edition, Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliff, New Jersey, 1980., pp. 131.

је група потенцијалних муштерија са сличним потребама, који су спремни да размене нешто од вредности са продавцима који нуде различите производе и/или услуге - тј. начине задовољавања ових потреба.²⁶

Слика 4. Сужавање на доле према циљним тржиштима



Извор: McCarthy, E. J., Perreault, W. D., *Basic Marketing: A Global Managerial Approach, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993., pp. 84.*

Тржишно оријентисани менаџери развијају маркетинг миксеве за специфична циљна тржишта. Веома је важно да се фирма усмери на одређено циљно тржиште. Као што показује слика 4, циљни маркетинг захтева процес „сужавања надолe” - да би се избегло размишљање о производно оријентисаном масовном тржишту. Али фирме често погрешно схватају овај процес сужавања надолe. Неки производно оријентисани менаџери игноришу тежак део дефинисања тржишта. Да би олакшали процес сужавања надолe, они управо описују њихова тржишта према производима које продају.

Шира дефиниција тржишта која укључује и дефиницију генеричког тржишта и дефиницију тржишта производа може помоћи фирми у проналажењу могућности. Али није лако одлучити о томе колико широко ићи. Сувише уска дефиниција ограничава могућности фирме али сувише широка дефиниција чини да напори и ресурси предузећа изгледају недовољни.²⁷

²⁶ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 111.

²⁷ McCarthy, E. J., Perreault, W. D., *Basic Marketing: A Global Managerial Approach, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993., pp. 84-85.*

Процес стратегијског управљања помаже да се дефинишу релевантна тржишта. Он настоји да усклади могућности са ресурсима и циљевима фирме. Отуда би релевантно тржиште за изналажење могућности требало да буде веће од садашњег тржишта производа фирме али не и толико велико да фирма не може да се шири и постане значајан конкурент.

Веома је значајно како предузеће дефинише тржиште за себе и своје потребе. Ако се посматра само тржиште производа, онда се могу превидети неке могућности за раст и развој предузећа. За маркетинг оријентисано предузеће је логично да релевантно тржиште за тражење могућности буде шире од постојећег тржишта производа, али не и претерано широко да не би могло да обезбеди потребан потенцијал за адекватну експанзију.²⁸

Ознаке везане за производ не могу саме по себи да адекватно опишу тржиште. Комплет-на дефиниција тржишта производа укључује четири елемента.²⁹

- шта: 1) тип производа (тип производа и тип услуге)
- да се задовољи шта: 2) потребе купца (корисника)
- за кога: 3) тип купца
- где: 4) географско подручје

Другим речима, дескрипција тржишта производа мора да укључи обележја везана за купца, не само обележја везана за производ. Ова дескрипција се означава као „именовање” (идентификација) тржишта производа, јер већина менаџера поближе описује њихова тржишта када о њима размишља, пише или говори.

Дескрипција тржишта не може да укључи било које обележје типа производа. Она се састоји само од три дела дефиниције тржишта производа, без типа производа. Ово наглашава да сваки тип производа који задовољава потребе потрошача може да конкурише на генеричком тржишту. Разматрања која утичу на дефинисање граница производ-тржиште укључују сврху анализе, промене у композицији тржишта током времена и факторе који утичу на комплексност тржишта.³⁰

Ако менаџмент одлучује да ли да напусти неки посао или не, примарни нагласак може бити на финансијском резултату и конкурентској позицији. Детаљна анализа структуре производ-тржиште можда неће бити потребна. Алтернативно, ако фирма настоји да пронађе атрактиван тржишни сегмент, неопходна је много дубља анализа. Композиција производ-тржишта може се променити када се појаве нове

²⁸ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 112.

²⁹ McCarthy, E. J., Perreault, W. D., *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993., pp. 85-87.

³⁰ Cravens, D. W., *Strategic Marketing*, Fifth Edition, Irwin, Chicago, 1997., pp. 93-95.

технологије и нова конкуренција. Нове технологије нуде купцима алтернативне начине за задовољење њихових потреба. Улазак на тржиште нових конкурената такође мења композицију тржишта. Када је реч о факторима који утичу на комплексност тржишта, треба истаћи да три аспекта тржишта захватају велики део варијација у домену тржишта:³¹ функције, сврхе или употребе производа које обавља купац, технологија која је садржана у производу за обављање жељене функције, и сегмент купца који користи производ за обављање одређене функције.

Ове дефиниције тржишта су корисно средство за процес стратегијског управљања маркетингом. Ако предузеће није задовољно са садашњом продајом, може да размотри бројне акције. Може да покуша да привуче већи проценат купаца из тржишта које опслужује. Може да смањи квалификације потенцијалних купаца. Може да се шири на друга расположива тржишта. Може да снизи цену да би повећало величину расположивог тржишта. Коначно, може да покуша да прошири потенцијално тржиште путем веће пропагандне кампање да би незаинтересоване потрошаче учинило заинтересованим за куповину.

3. Нивои у анализи тржишта и димензије тржишта

3.1. Нивои у анализи тржишта

У савременим условима привређивања преовлађује схватање да је тржиште укупност односа између понуде и тражње. Полазећи од дефиниције може се закључити да је тражња стварних и потенцијалних купаца пресудна за одређивање нивоа у дефиницији тржишта. Првенствено треба сагледати њихов интерес за производ, потом доходак којим располажу и сам приступ тржишту производа. Најпре се идентификују они купци, од укупног броја, који имају интерес да купе производ, односно услугу и они чине потенцијално тржиште.

Није довољно само показивати неко интересовање за понуду, већ потенцијални потрошачи морају имати довољно дохотка да себи приуште производ, па је величина тржишта функција интереса и дохотка. Ако је на одређеном подручју отежан приступ производу, (није прибављив јер постоје неке рестрикције), постоје баријере у приступу тржишту, то даље смањује величину тржишта. Расположиво тржиште је скуп потрошача који имају интерес, доходак и приступ одређеној тржишној понуди.

За неке тржишне понуде, предузеће може да ограничи продају на одређене групе, или се те категорије купаца из разноврсних разлога (правне и здравствене

³¹ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 113.

природе) не појављују на страни тражње, па се на тај начин консолидује квалификовано расположиво тржиште. Њега чине потрошачи који имају интерес, доходак, приступ и квалификације за одређену понуду тржишта. Тек сада, предузеће може да бира да ли да иде на читаво квалификовано расположиво тржиште или да се концентрише на одређене сегменте, да усмери напор на одређени део тржишта (циљно тржиште). Освојено (пенетрирано) тржиште је скуп потрошача који су већ купили производ. Разграничење нивоа у дефиницији тржишта је корисно да се одаберу правци раста и развоја предузећа у будућем планском периоду. Маркетинг предузећа настоји да тржишту понуди производе које оно тражи, јер након дефинисања тржишта, поставља се питање шта тржиште жели да купи.

У истраживању маркетинга, питање зашто купци купују производе предузећа, сматра се веома значајним, јер открива мотиве куповине производа од стране купаца а тиме доприноси лакшем разумевању понашања купаца у куповини. Одговор на питање када и како се купује, омогућава да се предузеће припреми и изађе у сусрет купцима одговарајућим продајним услугама и многобројним активностима које ће им олакшати куповину производа. Циљ произвођача је да своју понуду учине различитом и препознатљивом у односу на друга, конкурентска предузећа. Успешна предузећа, да би остварила жељену сатисфакцију, настоје да што више сазнају о потребама и жељама потрошача и подударности опипљивих и неопипљивих карактеристика производа са идентификованим захтевима. Савремени приступ производа у маркетингу, даје могућност за балансирањем потреба и жеља потрошача и обележја производа. Да би предузеће могло да оствари основни циљ, континуирано и профитабилно задовољавање потреба потрошача, неопходан је нови приступ који ће се базирати на познавању потреба и жеља потрошача, персонализације и прилагођавању понуде у дугом року. Потрошач се посматра као индивидуа, а не као део масе.

3.2. Димензије тржишта

Анализа тржишта рачуна са анализом купаца и анализом конкурената да би се донеле неке стратегијске оцене о тржишту (и подтржишту) и његовој динамици. Један од примарних циљева анализе тржишта је да се одреди атрактивност тржишта за садашње и потенцијалне учеснике. Атрактивност тржишта, профитни потенцијал тржишта мерен дугорочним приносом на инвестиције које остварују његови учесници, обезбеђује важан инпут за одлуку о улагању у производ-тржиште. Полазиште су сви конкуренти.

Сасвим је друго питање да ли је или није тржиште погодно за одређену фирму. То не зависи само од атрактивности тржишта, него какве су снаге и слабости фирме у односу на конкуренте. Други циљ анализе тржишта је да се схвати динамика тржишта. Потребно је идентификовати кључне факторе успеха који се појављују, трендове, претње и могућности и поставити стратегијска питања која могу да усмеравају прикупљање и анализу информација. Кључни фактор успеха је знање или способност. Ако фирма има стратегијску слабост у кључном фактору успеха која није неутралисана добро смишљеном стратегијом, њена способност да конкурише биће ограничена.³²

Бројне су сврхе анализе тржишта за производе и услуге предузећа. Потребно је, пре свега, сагледати опште карактеристике тржишта и измерити његову величину. Друго, потребно је извршити поделу тржишта на сегменте – класификовати тржишта за производе и услуге по сегментима са различитим потребама и преференцијама. Треће, потребно је уочити структурне промене на тржишту – идентификовати значајне промене на тржиштима предузећа које су проузроковане неконтролисаним екстерним факторима. Четврто, потребно је сагледати структуру гране којој припада предузеће и извршити мерење величине, карактеристика и трендова. Пето, потребна је анализа конкуренције да би се извршило рангирање конкурената и оценила конкурентска клима. Веома често, потребно је оценити структуру дистрибуције да би се донеле одлуке о избору канала дистрибуције и оценили потенцијали појединих посредника који се користе на различитим локацијама. Седмо, потребно је сагледати структуру цена да би се оценило стање и проценили трендови стопа добити и маржи за производе и услуге који се налазе у производном програму предузећа. Осмо, сагледавање позиције предузећа на тржишту, његово учешће и имиџ који ужива код потрошача.³³

Сврха анализе тржишта је да се уоче и оцене основни фактори који утичу на збивања на специфичним (циљним) тржиштима за понуду предузећа. Код потрошних добара акценат у анализи тржишта је на величини и структури становништва, њиховој локацији и куповној моћи појединаца и породица.³⁴

Код пословних добара акценат је на броју и типовима јединица (организација и институција) које купују, локацији јединица које купују и које су корисници; као и потенцијалу продаје по типовима купаца и јединицама куповине. Код услуга је исто

³² Aaker, D. A., *Strategic Market Management*, Forth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995., pp. 87.

³³ Милисављевић, М., *Маркетинг*, осамнаесто измењено издање, Пословна школа Мегатренд, Београд, 1998., стр. 83.

³⁴ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 114.

као и код потрошних или производних добара, у зависности на коме се тржишту услуге продају.³⁵

Природа и садржај анализе тржишта зависе од датог контекста. Па ипак, она често укључује следеће димензије:³⁶

1. Актуелна и потенцијална величина тржишта. Основна полазна тачка за анализу тржишта или подтржишта је ниво укупне продаје. Поред величине садашњег, релевантног тржишта, често је корисно размотрити потенцијално тржиште. Нова употреба, нова група корисника или чешћа употреба могу драматично да промене величину и перспективу тржишта.

2. Раст тржишта. После оцене величине тржишта, фокус се помера на стопу раста. Каква ће бити величина тржишта у будућности? Под условом да све остане исто, раст значи више продаје и профита чак и без повећања тржишног учешћа. Номинална стратегија је, отуда, да се идентификује и инвестира у ситуацијама раста и идентификује и избегава или дезинвестира у ситуацијама опадања. Наравно, реалност никада није тако једноставна. Тачно је да инвестиције у грану која опада нису увек мудре, али у неком посебном случају, опадајуће тржиште производа може представљати реалну могућност за фирму, делом због тога што конкуренти могу да га напусте и дезинвестирају, уместо да уђу и инвестирају за раст.

Друга половина конвенционалне мудрости, да су ситуације раста увек атрактивне, такође не мора да буде тачна. У ствари, ситуације раста могу укључивати знатне ризике. Потребно је урадити оцену тренда раста и фазе животног циклуса за грану и њених подтржишта. За предвиђање законитости раста, може бити корисно размотрити снаге које подстичу продају, водеће индикаторе, аналогне индустрије, притисак на цене и постојање производа супститута.

3. Рентабилност тржишта. Конкурентски интензитет тржишта или неког подтржишта зависиће од пет фактора - броја и снаге постојећих конкурената, утицаја на профит снажних добављача, снаге купаца да присиле на уступке у цени, претње производа супститута и претње нових конкурената - потенцијалних улазака. Сваки од ових фактора игра улогу у објашњењу зашто су неке гране историјски рентабилније од других. Да ли ће потенцијални конкуренти заиста да уђу на неко тржиште, то зависи великим делом од величине и природе баријера за улазак. Баријере за улазак

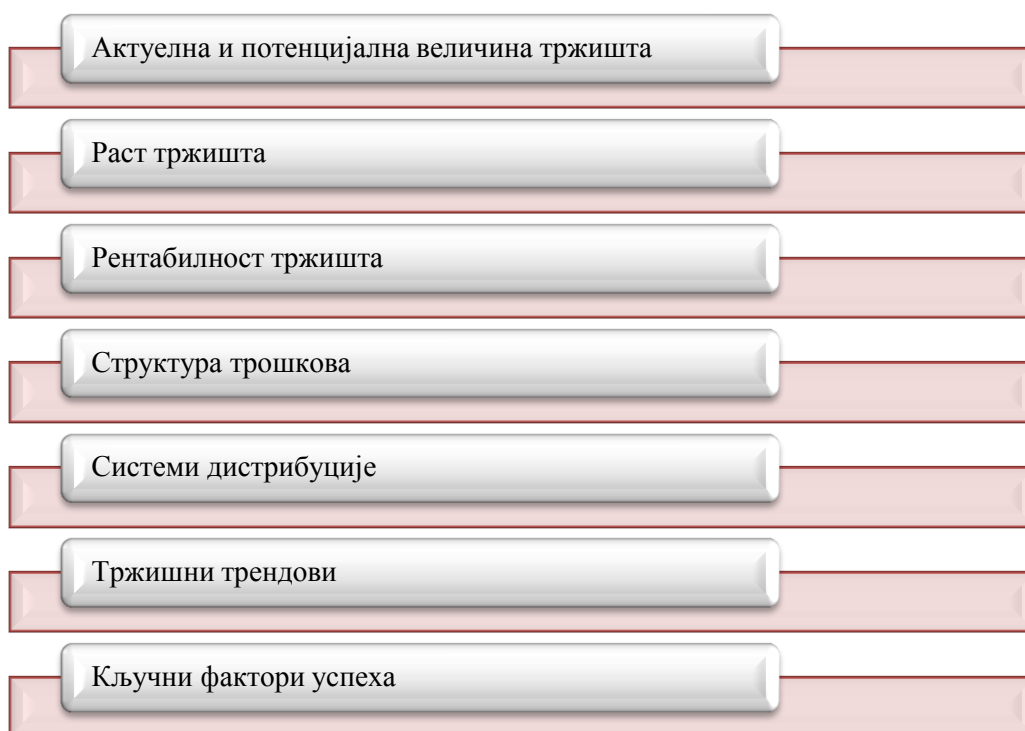
³⁵ Милисављевић, М., *Маркетинг*, осамнаесто измењено издање, Пословна школа Мегатренд, Београд, 1998., стр. 83.

³⁶ Aaker, D. A., *Strategic Market Management*, Forth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995., pp. 87-107.

обухватају потребна капитална улагања, економије скале, приступ каналима дистрибуције и диференцијацију производа.

4. Структура трошкова. Један од начина да се открију кључни фактори успеха је анализа додатне вредности фазе производње и посматрати како се она мења. Остваривање предности у трошковима у важној фази додавања вредности може бити пресудно. Још једно разматрање се односи на то да ли или не тржишни амбијент чини стратегију ниских трошкова засновану на криви искуства погодном или чак изводљивом.

Слика 5. Димензије анализе тржишта



Извор: Aaker, D. A., *Strategic Market Management, Forth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995., pp. 87-107.*

5. Системи дистрибуције. Потребно је идентификовати алтернативне канале дистрибуције и трендове у њиховој релативној важности и анализирати односе снага у сваком каналу и како се они могу да промене. То може бити од стратешког значаја.

6. Тржишни трендови. Трендови на тржишту могу да утичу на садашње и будуће стратегије и оцене профитабилности тржишта. Који трендови на тржишту ће утицати на будућу рентабилност фирми учесница и кључне факторе успеха?

7. Кључни фактори успеха. Кључни фактор успеха је конкурентска способност или имовина која је потребна да се успешно конкурише у стратегијској групи сада и у будућности. Успешне фирме су вероватно снажне у неколико кључних фактора успеха,

а нису слабе ни у једном. Постоје два типа ових фактора. Прво, постоје стратегијске нужности, које не морају нужно да обезбеде предност јер их имају и други, али њихово одсуство креираће значајну слабост. Друго, постоје стратегијске снаге, оне у којима је фирма изванредна, актива или способности који су супериорни у односу на оне код конкурената и стварају основу за предност. Скуп способности и имовине који се формира у анализи конкурената пружа основни скуп из којег се могу идентификовати кључни фактори успеха. Питања за разматрање су која су најкритичнија знања и имовина сада, и још важније, која ће бити најкритичнија у будућности.

Прави се разлика између квантитативне и квалитативне анализе тржишта. Квантитативна анализа тржишта се интересује за волумен тржишта, подељен по регионима, категоријама производа, каналима дистрибуције и групама крајњих купаца и о будућој стопи раста овог волумена тржишта. Квалитативна анализа се распитује о очекивањима користи и понашању различитих група купаца при куповини и покушава да пронађе који битни фактори утичу на одлуку купца о куповини (нпр. ширина асортимана, степен новитета и квалитет производа, цена, степен познатости и имиџ испоручиоца или трговаца, саветовање и услуге пре и после куповине, интензитет пропаганде или улагања у продају³⁷).

4. Фазе у развоју тржишта

Опстанак предузећа, његов раст и развој условљени су стањем и променама у средини у којој обавља своју делатност. Ако предузећа не успевају да одрже корак са променама у средини, ризикују да изгубе уносне тржишне могућности. У најгорем случају „предузеће које није свесно тих промена, биће истиснуто са тржишта“. С тога, људи из маркетинга морају бити свесни кључних снага средине које утичу на тржишне могућности, способности и ресурсе фирме. Антиципирање развоја тржишта је кључ успеха предузећа, будући да је оно под утицајем нових потреба, конкурената, технологије, канала продаје и многих других појава. Развој тржишта одвија се у пет фаза: кристализација, експанзија, фрагментација, поновна консолидација и престанак тржишта.

Тржиште постоји као латентно тржиште и пре него ли се оствари. Латентно тржиште састоји се од људи који имају сличну потребу или жељу за нечим што још не постоји, то је фаза консолидације тржишта. Рецимо, Котлер наводи, да људи желе средство за брже рачунање, од постојећег уз оловку и папир. (*John Smith* је увидео

³⁷ Hill, W., Rieser, I., *Marketing Management*, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1990., pp. 25.

латентну потребу за средствима за брже рачунање, па је осмислио решење у облику малог ручног електронског рачунара). Потом се треба окренути проблему маркетинга, најпре одредити циљна тржишта, својства производа, цене, канале дистрибуције, промоцију за тај нови производ. Обзиром да је тржишно оријентисан треба испитати потенцијалне купце, и да при том они изложе предности које дају сваком својству новог производа. Проблем произвођача у одређивању оптималног производа за тржиште, при том има три могућности:³⁸

- нови производ може бити намењен задовољењу преференција једног од споредних простора на одређеном тржишту (стратегија појединачног отвореног простора);
- истовремено се могу лансирати два или више производа да би се освојила два или више простора одређеног тржишта (стратегија вишеструког отвореног простора);
- нови производ може бити намењен главнини одређеног тржишта (стратегија масовног тржишта).

За произвођаче тепиха највише смисла има тржишна стратегија нуђења два или више производа, да би се на тај начин освојила два или више простора одређеног тржишта – стратегија вишеструког отвореног простора.

Слика 6. Фазе развоја тржишта



Извор: Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 34.

³⁸ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 35.

Данашњи услови привређивања, тежња ка глобализацији тржишта, продирање стране конкуренције на домаћа тржишта, управо намећу концентрацију као циљ предузећа. Захтев је јасан, предузећа се удружују како би опстала на домаћем и иностраном тржишту. Често се срећу натписи о „диновима који склапају бракове из рачуна“. Истиче се да, у пословном свету међу фирмама гигантима „са оним кога не можеш да уништиш или прогуташ склопи брак“. Међутим, за развој малих и средњих предузећа, кључна је сарадња са компанијама. Највећи добитак мале организације је у могућности развоја специјализираног производа а и споредног простора одређеног тржишта, које дуже време неће привлечити конкуренте. Ако је предузеће велико, тада има смисла да се усмери на масовно тржиште креирањем адекватног производа. Дакле, велика организација је предводница и креира свој производ за масовно тржиште. Она лансира свој производ и продаја почиње расти. То је фаза кристализације тржишта.

Притом се поставља занимљиво питање, на који начин ће друга предузећа ући на тржиште, уз претпоставку да се прва организација сместила у центру? Са тим започиње фаза експанзије тржишта. Друга предузећа имају три могућности:³⁹

- могу лоцирати своју марку производа у један од споредних простора (стратегија појединачног отвореног простора),
- могу лоцирати своју марку производа уз првог конкурента (стратегија масовног тржишта),
- могу лансирати два или више производа у различите незаузете споредне просторе (стратегија вишеструког отвореног простора).

Мање организацији могу избећи међусобну конкуренцију с предводничком организацијом и лансирати свој производ у један од споредних простора тржишта. Ако је пак велико предузеће оно може лансирати своју марку производа у центар насупрот предводничке организације. Обе могу лако завршити подједнаким учешћем на масовном тржишту, или друга велика може применити стратегију вишеструко отвореног простора. Улазећи на тржиште свака организација ће настојати да постигне неку позицију, или лоцирање уз конкурента, или на неком незаузетом сегменту. Ти конкуренти коначно покривају и опслужују све главне тржишне сегменте. Они иду и даље и један од другог присвајају сегменте, што доприноси смањењу профита. Тржиште се раслојава на све ситније и ситније сегменте. То се назива фазом фрагментација тржишта. Мањи део непокривених сегмента, чије потребе не подмирују

³⁹ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 36.

постојећи производи, премален је да би се економично опслуживао. Тржиште достиже зрелост, с мало нових производа који се појављују у тој фази.

Међутим, предузеће не треба увек и лако да се одрекне својих зрелих производа само због тога што су дуго на тржишту. Дужина времена које је производ провео на тржишту је ирелевантна. Чини се да ће многи производи заувек остати у фази зрелости без прелажења у фазу опадања. Примери су аутомобили, теписи и алкохолна пића. Заправо, за многа предузећа њихова главна имовина могу бити њихови зрели – проверени производи. Све дотле док се зрели производи не замене новим технологијама у скорој будућности, предузеће треба да покуша да још упорније ради са овим производима.

Фазу фрагментације често следи фаза поновне консолидације тржишта проузроковану појавом новог својства производа, а које тржиште посебно тражи од произвођача. Нови производ, или постојећи са новим карактеристикама освојио је већи део тржишта, јер то је оно што су купци желели. Ни поновно консолидовано тржиште не мора бити последња фаза у његовом развоју. Друге ће компаније опонашати успешну марку производа и можда ће се тржиште поново фрагментирати. Фрагментацију тржишта изазива конкуренција а поновну консолидацију – иновација.

Фаза престанка тржишта настаје када једна радикално нова иновација тражи старо тржиште. То је један пример фазе престанка тржишта, један производ и његово тржиште нестаје, када се појави неки нови који на бољи начин задовољава потребе потрошача.

Према теорији развоја тржишта нова се тржишта кристализирају када је створен производ који задовољава незадовољену потребу. Иноватор обично креира производ за масовно тржиште. Конкуренти улазе на тржиште са сличним производима, што доводи до експанзије тржишта.

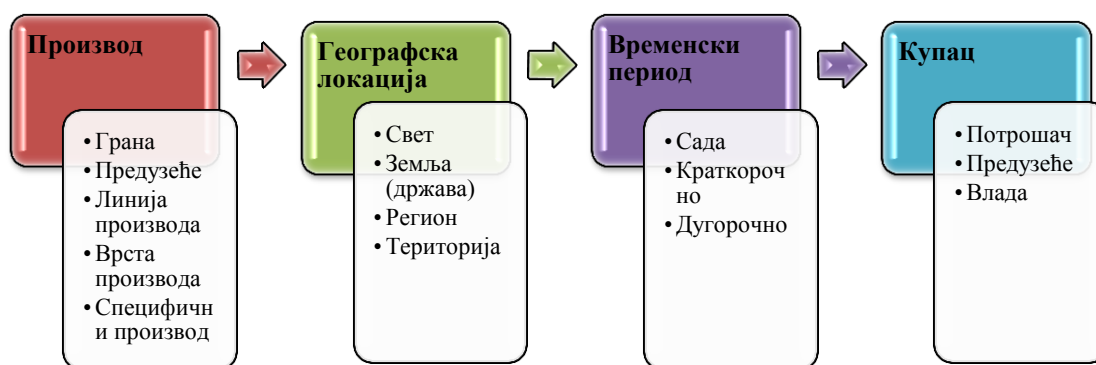
5. Основни елементи анализе тржишта

Мерења тржишта су од критичне важности за бројне одлуке менаџмента. Највише руководство мора бити свесно величине и стопе раста различитих тржишта да би одабрало стратегију предузећа. Одлуке менаџмента средњег нивоа везане за стратегије, програме и буџете маркетинга за индивидуалне производе не могу бити успешно донете без неке оцене очекиваног нивоа продаје на нивоу гране и предузећа. Поред тога, да би се оценили резултати предузећа, производа, продајне територије или дистрибутера морају се утврдити неки показатељи (као што су циљ или квота продаје). Другим речима, оцене тражње на тржишту су веома битне за обављање три важне

функције менаџмента - анализу тржишних могућности, планирање маркетинг напора и контролу маркетинг резултата. Потцењивањем или прецењивањем тржишта предузеће може изгубити значајну добит.

Мерење тражње описује активност долажења до квантитативне процене тражње. Тражња се може мерити и предвиђати на много нивоа. Тражња може бити мерена по четири димензије: производ, географска локација, временски период и купац. Слика 7 приказује могуће нивое мерења. Постоје многе комбинације ове четири димензије од којих свака представља потенцијалну ситуацију мерења тражње и предвиђања.⁴⁰ Свако може да постави различити тип проблема у којем се супстанцијално разликују сврха, расположивост података и технике за мерење.

Слика 7. Четири димензије мерења и предвиђања тражње



Извор: Kinnear, T. C., Taylor, J. R., *Marketing Research – An Applied Approach*, 5th edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1996., pp. 727.

Као што се из табеле види, тражња може бити мерена по пет нивоа производа (грانا, предузеће, линија производа, класа производа и специфични производ), четири различита нивоа простора (свет, земља, регион, територија), три различита нивоа времена (сада, краткорочно, дугорочно) и три нивоа купца (потрошач, предузеће, држава). Сваки тип мерења тражње служи специфичној сврси. Тако предузеће може обавити краткорочно предвиђање укупне тражње за одређени производ, да би дошло до основе за наручивање материјала, планирање производње и планирање краткорочног финансирања.⁴¹

Подручје мерења тражње је испуњено са бројним терминима, који често више збуњују него што појашњавају. Говори се о предвиђањима, потенцијалима, проценама, пројекцијама, општим циљевима, конкретним циљевима, квотама и буџетима.⁴² Многи

⁴⁰ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 119.

⁴¹ Kinnear, T. C., Taylor, J. R., *Marketing Research – An Applied Approach*, 5th edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1996., pp. 728.

⁴² Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 120-121.

од ових термина су сувишни. Главни концепти у мерењу тражње су тржишна тражња и тражња предузећа. У оквиру сваке разликује се функција тражње, предвиђање и потенцијал.

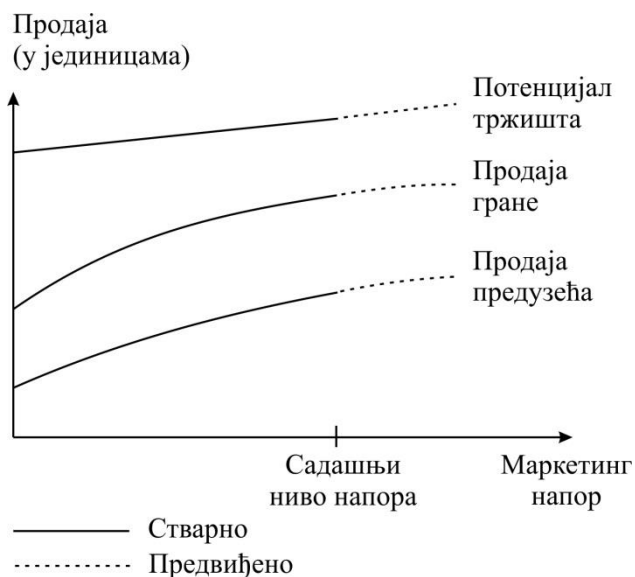
Пре испитивања основних приступа за мерење тржишта, важно је дефинисати главне врсте мерила која су корисна за менаџере.⁴³

* Стварне продаје представљају било прошле или садашње нивое остварене тражње. Продаје које су остварене од фирме долазе под категорију продаје предузећа и продаје производа, а оне од групе продаваца су познате као продаја гране.

* Предвиђања продаје су процене будућих нивоа тражње. Предвиђања продаје гране индицирају ниво тражње који се очекује да ће бити остварен од свих фирми које продају на одређеном тржишту у одређеном периоду времена. Слично, предвиђања продаје предузећа (или линије производа или марке) индицирају очекивани ниво тражње који ће бити подмирен од индивидуалног понуђача.

* Потенцијал тржишта представља горњи лимит тражње у одређеном периоду времена. То јест, потенцијал тржишта је било максимум могућности продаје који се може остварити од свих продаваца у садашње време (који се назива текући, садашњи потенцијал тржишта) или онај који се може остварити током неког будућег периода времена (будући потенцијал тржишта).

Слика 8. Основне врсте мерења тржишта



Извор: Guiltinan, J. P., Paul, G. W., Marketing Management – Strategies and Programs, McGraw-Hill Book Company, New York, 1982., pp. 82.

⁴³ Guiltinan, J. P., Paul, G. W., *Marketing Management – Strategies and Programs*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1982., pp. 81.

Слика 8 приказује однос између мерења продаје предузећа, продаје гране и потенцијала тржишта. Као што слика сугерише, продаја предузећа ће генерално бити нижа од продаје гране. Једини изузетак од овог правила је случај монопола. Ако фирма нема конкурената, продаја предузећа биће једнака продаји гране. Однос продаје предузећа према продаји гране је тржишно учешће предузећа.

Уз то, као што такође сугерише слика 8, продаја гране може бити испод потенцијала тржишта. То јест, у неком датом периоду времена не може се достићи потенцијал тржишта. То се може догодити из неколико разлога:⁴⁴

- добављачи можда немају довољно производних капацитета да би подмирили потенцијалну тражњу,
- цене могу бити сувише високе, лимитирајући тако способност неких потенцијалних купаца да купе,
- маркетинг напори гране (у погледу квалитета производа, улагања у пропаганду и продају и степена дистрибуције) могу бити неадекватни, тако да купци не уочавају или не остварују у потпуности користи од производа,
- фактори средине (као што су економске прилике) могу да ограниче куповину.

У оцени маркетинг могућности, први корак је да се процени укупна тржишна тражња. То, међутим, није једноставан концепт, као што показује следећа дефиниција: Укупна тржишна тражња за производом је укупан обим који би био купљен од одређене групе купаца у одређеном географском подручју у одређеном временском периоду у одређеној маркетинг средини при одређеном нивоу и комбинацији маркетинг напора гране.⁴⁵

У овој дефиницији постоји осам елемената:⁴⁶

1. Производ. Мерење тржишне тражње захтева пажљиво дефинисање домена врсте производа. Неопходно је дефинисати који је производ у питању (трајно или нетрајно потрошно, или пословно добро) иначе ће мерење бити погрешно. Предузеће које производи лименке треба да дефинише да ли његово тржиште чине сви корисници металних лименки или сви корисници паковања. Код производа се може радити о трајним и нетрајним потрошним или о производним добрима, која иду у сектор потрошње или у сектор производње. Пошто се многа добра користе за сврхе производње и потрошње, потенцијал тржишта, волумен тржишта и тржишно учешће

⁴⁴ Guiltinan, J. P., Paul, G. W., *Marketing Management – Strategies and Programs*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1982., pp. 82.

⁴⁵ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 120.

⁴⁶ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europa, London, 1999., pp. 340-341.

за оба сектора морају се углавном посебно израчунавати. Ово једанпут, пошто интензитети потреба могу бити врло различити, али и по други пут, да би се смањила дупла плаћања.

2. *Укупан обим.* Тржишна тражња може бити мерена према физичком обиму, вредносном обиму или релативном обиму. Изражавање потенцијала и волумена тржишта у физичким јединицама мере (количински) има свакако своје предности. Али то је могуће само код донекле хомогених врста производа. Код добара која нису хомогена, мерење се мора извршити у новчаном изразу уз прихватање премиса цена.

3. *Купљено.* У мерењу тржишне тражње важно је да се дефинише да ли купљено значи обим који је поручен, испоручен, плаћен, примљен или потрошен.

4. *Група купаца.* Тржишна тражња може бити измерена за цело тржиште или за неке његове сегменте.

5. *Географско подручје.* Тржишна тражња треба да се мери имајући у виду добро дефинисане географске границе. Тржиште ће се овде схватити као географски ограничен простор (земља). Овај простор се некада даље рашчлањава у географска парцијална тржишта (регионе, округе, општине) или у сегменте, кад се то покаже нужним, да би се посебно утврдила потреба више категорија купаца.

6. *Временски период.* Тржишна тражња треба да се мери имајући у виду утврђен период времена. Треба дати јасно прецизирано календарско време у коме се тражња мери. Потенцијал и волумен тржишта се нормално израчунавају као количине годишње куповине одређених потрошних (трајних и нетрајних) добара. Код трајних потрошних добара ипак је мудро тржишни потенцијал најпре проценити као величину стања.

7. *Маркетинг средина.* Тржишна тражња је под утицајем мноштва неконтролишућих фактора. Свако предвиђање тражње треба да експлицитно наведе листу претпоставки о демографској, економској, технолошкој, политичкој и културној средини.

8. *Програм маркетинга.* Тржишна тражња је такође под утицајем контролишућих фактора, посебно програма маркетинга које састављају продавци. Тражња на већини тржишта ће показати неку еластичност у односу на цене, промоцију, побољшања производа и напоре дистрибуције. Отуда предвиђање тржишне тражње захтева претпоставке о будућим ценама, особинама производа и маркетинг издацима. За описивање суме активности стимулирања тражње предузећа користи се термин маркетинг напор.

6. Сегментација тржишта

6.1. Нивои сегментације тржишта

Организације које продају на потрошачким и пословним тржиштима признају да не могу да апелују на све купце на овим тржиштима или барем не на све купце на исти начин. Купци су сувише бројни, веома раштркани и варирају у захтевима и пракси куповине. Предузећа веома варирају у њиховим способностима да опслужују различите сегменте тржишта. Свако предузеће мора да идентификује најатрактивније делове тржишта које може најбоље да опслужи, а не да настоји да конкурише на целом тржишту, понекад против супериорних конкурената. Сегментација је отуда компромис између масовног маркетинга, који претпоставља да свако може бити исто третиран, и претпоставке да свакој особи треба посветити посебан маркетинг напор. У модерном свету маркетинга мало предузећа може производњом само једног производа да задовољи врло велико тржиште. Нека то још увек могу - на пример, градски водовод генерално производи и дистрибуира један стандард воде за све његове кориснике. Али ово је пре изузетак него правило.⁴⁷

Многа предузећа све више и више прелазе на маркетинг који је оријентисан на циљне групе, који им помаже да боље утврде њихове тржишне шансе. У циљном маркетингу, продавци идентификују главне тржишне сегменте, бирају један или више од тих сегмената и развијају производе и маркетинг програме који су скројени за сваки сегмент. Циљни маркетинг захтева да предузеће предузме три главна корака.⁴⁸

1) сегментација тржишта: дељење тржишта у различите групе купаца са различитим потребама, карактеристикама или понашањем, који могу захтевати посебне производе и/или маркетинг миксеве,

2) избор циљног тржишта: оцена привлачности сваког тржишног сегмента и избор једног или више тржишних сегмената за улажење, и

3) тржишно позиционирање: утврђивање и комуницирање кључних дистинктивних користи производа на тржишту.

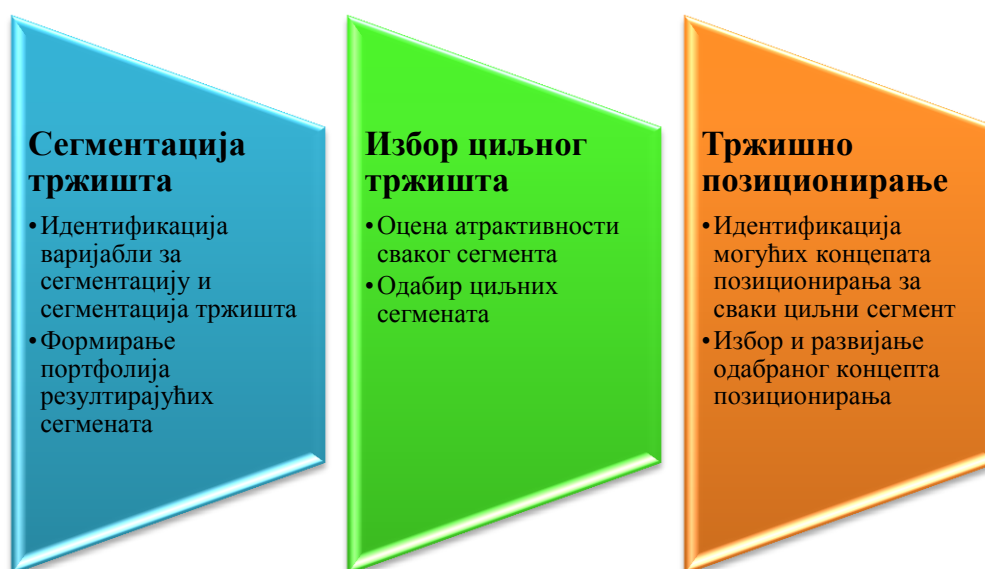
Сегментација тржишта представља напор да се повећа прецизност одређивања циљних тржишта предузећа. Може се обавити на четири нивоа: предузећа могу да не врше никакву сегментацију (масовни маркетинг), потпуну сегментацију

⁴⁷ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 145.

⁴⁸ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 256.

(микромаркетинг) или нешто између (маркетинг сегмента или маркетинг нише),⁴⁹ односно практични концепти за ступњевање степена сегментације су: нулто сегментирање, формирање сегмената, формирање ниша и атомизирано сегментирање.⁵⁰

Слика 9. Фазе у сегментацији тржишта, избору циљног тржишта и позиционирање на тржишту



Извор: Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Principles of Marketing, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999., pp. 380.

За свако од ових ступњевања постоји једна или више стратегија маркетинга, као што следи.⁵¹

1. Масовни маркетинг. Следи из нултог сегментирања. По овом концепту продавац масовно производи, масовно дистрибуира и масовно промовише један производ свим купцима. Аргумент за масовни маркетинг је да он треба да доведе до најнижих трошкова и цена и креира највеће потенцијално тржиште.

2. Маркетинг варијетета производа (диференцирани маркетинг). И овај маркетинг је, исто тако, резултат концепта нулте сегментације. Овде продавац производи варијанте производа често са тривијалним разликама у елементима опремљености, у стилу, квалитету, величини итд. Они су дизајнирани да би се понудила разноврсност купцима, а не да би се апеловало на различите тржишне сегменте. Најчешће коришћени аргумент за ову врсту маркетинга је да потрошачи

⁴⁹ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999., pp. 380.

⁵⁰ Kotler, P., Bliemel, F., *Marketing Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999., pp. 429.

⁵¹ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 146.

имају различите укусе, који се временом мењају. Потрошачи траже разноврсност и промену. На данашњим тржиштима све више предузећа долази до сазнања да концепти масовног маркетинга и маркетинга варијанти производа све више губе на значају. Масовна тржишта губе њихове масовне муштерије.⁵²

3. Сегментни маркетинг. Сегментни маркетинг се остварује путем формирања сегмената. Тржишни сегмент се састоји из веће групе купаца која се може идентификовати унутар тржишта. Предузеће које практикује сегментни маркетинг уочава да се купци разликују по њиховим жељама, куповној моћи, географској локацији, ставовима и навикама при куповини. Предузеће се може управљати према ономе што је заједничко члановима сегмента. Истовремено, пак, предузеће није расположено да своју понуду/комуникацију прилагођава сваком индивидуалном купцу. Уместо тога, настоји да изолује неке широке сегменте који чине тржиште.⁵³ Сегментни маркетинг се отуда налази између масовног и индивидуалног маркетинга. Претпоставља се да су потрошачи који припадају једном сегменту врло слични у њиховим жељама и потребама, али нису идентични. Неки чланови сегмента ће желети додатна својства и користи који нису укључени у понуду, док ће други радо уступити нешто што много не воле. Сегментни маркетинг, отуда, није тако прецизан као индивидуални маркетинг, али је много прецизнији од масовног маркетинга. Сегментни маркетинг нуди неколико предности над масовним маркетингом. Предузеће може да креира боље прилагођену понуду производа/услуге и ниво цене је примерен циљном аудиторијуму. Избор канала дистрибуције и комуникација постаје много лакши и тиме се повећава њихова ефикасност и ефективност. И предузеће се може сусрести са мање конкурената у свом сегменту него код масовног маркетинга.⁵⁴

Данашња предузећа се удаљавају од масовног маркетинга и маркетинга разноврсног производа ка сегментном маркетингу. Сегментни маркетинг помаже продавцима да боље идентификују могућности маркетинга.

4. Маркетинг нише. Маркетинг нише се јавља кроз формирање нише. Сегменти тржишта су нормално велике групе купаца које се могу идентификовати унутар тржишта. Ниша је много уже дефинисана група, обично мало тржиште, чије потребе нису биле добро сервисирани постојећом понудом конкуренције. Продавци обично идентификују нише дељењем сегмента у подсегменте или путем дефинисања групе са

⁵² Kotler, P., Bliemel, F., *Marketing Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999., pp. 428.

⁵³ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 257.

⁵⁴ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999., pp. 381.

дистинктивним скупом особина које могу тражити специјалну комбинацију користи.⁵⁵ Док су сегменти прилично велики и отуда нормално привлаче неколико конкурената, нише су прилично мале и нормално привлаче само једног или мали број конкурената. Понекад мала предузећа узимају делове тржишта великих предузећа, па се стога неке велике фирме окрећу маркетингу нише, који захтева већу децентрализацију и неке промене у начину пословања.⁵⁶ Тржишна ниша је атрактивна онда, када постоји следећа ситуација: купци у ниши имају различит и комплетан сет потреба; купци реагују позитивно на посебну понуду нише; предузеће које намерава да запоседне нишу, мора поседовати неопходне способности да опслужује нишу на супериоран начин; оно стиче одређене економије кроз специјализацију; није вероватно да ће ниша привући друге конкуренте или када предузеће обезбеди водећу позицију, конкуренти га тешко могу одатле померити или протерати; и ниша мора да има довољну величину, профит и потенцијал раста.⁵⁷ Напредна и флексибилна предузећа окрећу се маркетингу нише и брзо запоседају атрактивне нише. Питање колико мора бити велика ниша да би се рентабилно опслуживала је врло битно за пословне стратегије предузећа. У привреди провејава мишљење да у будућности велика предузећа неће прогутати мала, већ да ће мала и флексибилна прогутати велика. Нише које су данас сувише мале да би се рентабилно сервисирале, сутра ће постати атрактивне када се побољша ефикасност маркетинга. На многим тржиштима данас нише су постале правило.⁵⁸

5. Микромаркетинг. Предузећа која практикују сегментни маркетинг и маркетинг нише прилагођавају своје понуде и маркетинг програме да би подмирила потребе различитих тржишних сегмената. Међутим, истовремено она не могу да прилагоде њихове понуде сваком индивидуалном купцу. Тако, сегментни маркетинг и маркетинг нише падају негде између екстрема масовног маркетинга и микромаркетинга. Микромаркетинг је пракса прилагођавања производа и маркетинг програма да би одговарали укусима одређених појединаца и локација. Микромаркетинг укључује локални маркетинг и индивидуални маркетинг.⁵⁹

Маркетинг одређен местом (локални маркетинг) почива на образовању нише уважавајући специфичности одређених места. Циљни маркетинг све више добија карактер регионалног или локалног маркетинга, са маркетинг програмима који су

⁵⁵ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 148.

⁵⁶ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999., pp. 381.

⁵⁷ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 257.

⁵⁸ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 149.

⁵⁹ Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999., pp. 383-384.

прилагођени потребама и жељама група локалних купаца (пословног подручја, града, дела града, суседства, села или чак индивидуалних продавница).⁶⁰

Код ове посебне форме сегментације јављају се, у принципу, исте предности и недостаци као и код сегментног маркетинга и маркетинга нише. Предузеће прецизније испуњава захтеве купаца и тиме их може придобити и везати за себе. Оно, по правилу, има веће трошкове производње и маркетинга због смањења економије скале, повећавају се проблеми у логистици робе и комуникацији, као и због модификација производа и због управљања. Једва да се може остварити профитабилна висина продаје и изградити имиџ марке који ће наићи на широко прихватање.⁶¹

Данас се поново враћа маркетинг за индивидуалног купца, и то у облику који се означава као масовна производња по мери купца. То је једноставно спој супротних појмова, који описује нове маркетинг могућности, које су отворене захваљујући напретку у техници производње.⁶² Масовна производња по мери купца је способност да се производе на масовној основи индивидуално обликовани производи и комуникације да се подмире захтеви сваког купца.

7. Само-маркетинг. Само-маркетинг је форма индивидуалног маркетинга у којој индивидуални потрошач преузима више одговорности за одређивање које ће производе и марке да купи. Користи интернет да би се информисао о понуди производа и да би куповао. То морају понуђачи имати у виду. Морају покушати да интерактивним дијалогом уместо једносмерног пропагандног комуницирања остану у контакту са овим купцима. Морају да развијају врсту маркетинга приправности. За такве купце се морају припремити у прихватљивој форми информације и остали елементи процеса размене боље него што то раде конкуренти, како би купци дошли код нас.⁶³ Пре неколико деценија малопродаја је учинила значајан корак у том правцу кроз самоуслуживање. При томе је један елемент процеса размене, узимање робе из регала и стављање у корпу, пренет у руке купаца. Новим интерактивним информационом и комуникационим технологијама отворена је даља област процеса размене, самостално трагање за најбољом понудом производа преко интернета.

⁶⁰ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 150.

⁶¹ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 258.

⁶² Gilmore, J. H., Pine, B. J., *The Four Faces of Mass Customization*, Harvard Business Review, January-February 1997., pp. 92.

⁶³ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 152.

6.2. Критеријуми сегментације тржишта

Циљ менаџмента требало би да буде да своје тржиште сегментира на такав начин да сваки сегмент реагује на хомоген начин на дати маркетинг програм. Груписање перспективних купаца у значајне сегменте подразумева удовољавање неким специфичним критеријима за сегментацију и изналагање специфичних варијабли за сегментирање потрошачког или организационог тржишта које се изучава.

Да би био употребљив, тржишни сегмент мора да поседује следеће карактеристике:⁶⁴

1. Мерљивост – степен у којем могу да се измере величина и куповна моћ сегмента. Одређене варијабле сегментације су тешке за мерење. Жеља за еколошки компатибилним производима може бити карактеристика која је корисна у сегментацији тржишта за дати производ. Али подаци за ову карактеристику нису ни лако доступни, ни лако квантифицирајући.

2. Доступност – степен у којем сегменти могу бити успешно доступни и опслужени кроз постојеће институције маркетинга - канале дистрибуције, пропагандне медије, продајну оперативу предузећа итд. уз минималне трошкове и расипање. Сегмент је значајан само ако се до купаца може доћи са одређеним маркетинг програмом.

3. Значајност – степен у којем су сегменти довољно велики или рентабилни. Сегмент треба да буде највећа могућа хомогена група вредна да се иде са прилагођеним маркетинг програмом. Сваки сегмент треба да буде довољно велики да би био рентабилан. У концепту, менаџмент може да третира сваког појединачног купца као посебан сегмент и још увек да буде рентабилан. Збиља, ова ситуација може бити нормална на организационом тржишту. Али у сегментирању потрошачког тржишта, предузеће мора водити рачуна да не оде у екстреме развоја сувише широког варијетета стилова, боја, величина и цена. Обично ће неекономске скале у производњи и залихама поставити разумне границе овом типу експанзије.

4. Реаговање на маркетинг. Јасно дефинисан сегмент треба да реагује различито од осталих сегмената на промене било којег од елемената у маркетинг миксу.

5. Хомогеност унутар. Потенцијални купци у оквиру тржишног сегмента треба да буду што је могуће више слични, имајући у виду њихову вероватну реакцију на варијабле маркетинг микса и њихове сегментирајуће димензије.

⁶⁴ Исто, стр. 156.

6. Хетерогеност између. Потенцијални купци у различитим сегментима треба да буду што је могуће више различити, имајући у виду вероватне реакције на маркетинг микс и њихове димензије сегментације. Без значајне разлике, границе сегмента постају сувише нејасне и постоји ризик да понуда предузећа неће бити довољно добро прилагођена да би привукла потребне купце.

7. Стабилност током времена. Сегменти морају показати адекватну стабилност током времена, тако да ће маркетинг напори фирме имати довољно времена да остваре повољне резултате. Ако се потребе купаца сувише брзо мењају, група са сличним обрасцем реаговања у једном моменту може показати сасвим други образац понашања неколико месеци касније. Временски период може бити сувише кратак да би оправдао стратегију сегментације.

6.3. Сегментација према карактеристикама потрошача

Најчешће коришћене основе за приступ карактеристика потрошача су географске, демографске, друштвено-економске и психографске. Ове основе описују потрошаче према томе где живе, ко су и како размишљају.

Географске карактеристике. Често је прво сегментирање тржишта на бази географских особина. Груписање потенцијалних купаца према географској локацији је најстарија форма сегментације тржишта.⁶⁵ У прошлости, када су методи комуникације и дистрибуције били ограничени, продавци су концентрисали своје напоре на мало подручје. Данас географска сегментација обухвата, између осталих ствари, коришћење локалних пропагандних медија и поделу продајне оперативе по територијама. Рурална и урбана тржишта такође могу бити подељена и могу постојати даље територијалне поделе унутар већих географских подручја.

Географска сегментација дели тржиште према локацији потрошача, која утиче на потребе и жеље потрошача. Она настоји да подели тржиште у различите географске јединице као што су земље, државе, региони, градови, суседства, па чак и индивидуални блокови насеља. Прави се разлика између макро и микрогеографске сегментације.⁶⁶ Макрогеографска сегментација, у суштини, обухвата поделу тржишта према критеријима као што су савезна држава, републике, окрузи, градови, општине, док се микрогеографска сегментација односи на просторну поделу тржишта у тзв. ћелије области становања испод нивоа града односно градских четврти (место

⁶⁵ Engel, J. F., Fiorillo, H. F., Cayley, M. A., *Marketing Segmentation: Concepts and Applications*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1972., pp. 47.

⁶⁶ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 158.

становања, улица).⁶⁷ Микрогеографско сегментирање се заснива на идеји тзв. афинитета комшилука, тј. претпоставци да особе са истим или сличним социјалним статусом и стилем живота, као и понашањем у куповини које из тога резултира, станују у сличним зонама.

Слика 10. Сегментација тржишта према карактеристикама потрошача



Извор: Сенић, Р., Маркетинг Менаџмент, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 158.

Продавци разматрају широк варијетет елемената када користе географску сегментацију. Становништво, саобраћај, клима, држава су само неки од примера. Ови елементи су важни, јер утичу и понекад диктирају маркетинг микс за дату географију. Географске варијабле могу да помогну да се сегментира тржиште у групе подручја која имају потребу за производом и оне која немају.

Демографске карактеристике. Основна претпоставка присутна у овој класификацији купаца је да људи који имају различите демографске профиле такође имају различите потребе и очекивања у вези са производима и услугама. То је заиста очигледно у многим областима.⁶⁸

Демографска и друштвено-економска сегментација обухвата такве варијабле као што су старост, пол, величина породице, доходак, занимање, образовање, животни циклус породице, брачно стање, религија, раса, националност, друштвена класа. Демографска сегментација је најпопуларнија од приступа карактеристика потрошача.

⁶⁷ Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J., *Marketing*, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997., pp. 112.

⁶⁸ Abell, D., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980., pp. 29.

Један од разлога је у томе што су потрошачеве жеље, преференције и стопа употребе често веома повезани са демографским варијаблама.⁶⁹ Друга је што су демографске варијабле лакше за мерење од већине других варијабли. Уз то, имају високу временску стабилност.

Главна вредност демографије изгледа да је у разликовању корисника од некорисника производа. Истинско постојање одређене старосне групе, категорије занимања или религиозне групе може само по себи да гарантује у најмању руку потенцијално тржиште за одређене производе. Мада демографија може да помогне да се предвиде вероватни купци производа или услуге, она ништа не каже о томе коју ће марку купац да изабере. Један произвођач може да производи неколико марака, али не може да предвиди само помоћу демографије која ће марка бити најпопуларнија.⁷⁰

Полазна тачка у дефинисању тржишта су људи. Наравно, људи су покретне мете чија се демографија константно мења, и важно је да се ове промене уоче. Идеално, треба предвидети промене тако да можете бити спремни са маркетинг миксом који се уклапа у демографске трендове од данас до сутра. Многи производи могу бити природно и реално усмерени на сегменте који су дефинисани помоћу демографских варијабли. Старост као обележје сегментације је од значаја, пре свега, за она предузећа, чији су производи усмерени на специфичне старосне групе. Разлог за то види се у чињеници да на многим тржиштима корелирају потребе и понашање потрошача са старошћу.⁷¹ Примере за то представљају нарочито тржиште производа за слободно време, намештај и одећу, као и склоност становништва ка штедњи. Сегментација по полу се одавно примењује код одеће, обуће, козметике, накита и низа других производа, помажући да се прецизније дефинише њихово тржиште. Понекад се могућности сегментације користе и за производе где раније није била уобичајена.

Друштвено-економске карактеристике. Комбинација дохотка, занимања, образовања, имовине и друштвене класе пружа мерило друштвено-економског статуса појединца.⁷² На неким тржиштима друштвено-економске варијабле показују тесну повезаност са потребама потрошача и понашањем при куповини, што чини популарном сегментацију која користи један или комбинацију друштвено-економских фактора. Један од најчешће примењиваних критерија за сегментацију потрошачког

⁶⁹ Jobber, D., *Principles and Practices of Marketing*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, London, 2001., pp. 154.

⁷⁰ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 159.

⁷¹ Abell, D., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980., pp. 30.

⁷² Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J., *Marketing*, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997., pp. 113.

тржишта је доходак, посебно код таквих производа и услуга као што су аутомобили, чамци, одећа, обућа, козметика и путовања. Обе екстремне тачке пирамиде дохотка (екстремно висок односно екстремно низак доходак) често су повезане са снажним разликама у понашању при куповини, тако да сегментација на бази дохотка може да пружи драгоцену полазну основу за потенцијал тржишта, посебно код производа са агресивном односно високом ценом.⁷³ Друштвена класа има снажан утицај на преференцију личности за аутом, одећом, намештајем, слободним активностима, детаљистима итд. Многа предузећа обликују производе и/или услуге и маркетинг микс за одређене друштвене класе.

Психографске карактеристике. Посленици у маркетингу користе психографску сегментацију када сегментирају њихова тржишта према стилу живота, активностима, мишљењима и веровањима, настојећи да групишу људе са сличним стиловима живота или интересима.⁷⁴ То је најновији прилаз од прилаза карактеристике потрошача. Као и у случају демографије, везе између личних обележја и навика у куповини нису увек јасне. Ове карактеристике су корисније од демографских карактеристика за сегментацију тржишта.

7. Детерминанте тржишног учешћа

7.1. Анализа и предвиђање продаје и тражње

Ако посматрамо однос предвиђене продаје предузећа према укупном потенцијалу тржишта за грану или однос стварне продаје предузећа према продаји гране, тај однос показује учешће на тржишту. Он се користи како у постављању циља и контроле пословања предузећа, тако и у предвиђању продаје. Поступак у предвиђању продаје је уобичајен, да се најпре процени укупна тражња за производом гране, а потом се додаје предвиђена продаја за производом предузећа пројектовањем ранијег учешћа на тржишту.

Обично је предвиђање продаје мање поуздано него предвиђање тражње, зато што предвиђање продаје имплицира процену гране или другог тржишног потенцијала са којим је продаја предузећа у вези. Продаја предузећа је само део тражње гране и под утицајем је разних варијација. Дати процену тражње неких трајних потрошних добара за наредну годину није сложен проблем, ако полазну основу чине расположиви доходак и ниво цена, односно позната је куповна моћ. Проблем је, међутим, проценити

⁷³ Jobber, D., *Principles and Practices of Marketing*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, London, 2001., pp. 155-156.

⁷⁴ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 160.

продају појединих врста производа у наредној години. Тај проблем се делимично, а понекад и потпуно превазилази, ако се и тражња процењује од стране удружених предузећа дате гране. Ако предузеће само најпре предвиђа тражњу за грану а потом своју продају, што је логичан редослед у предвиђању, изискује велике финансијске напоре. Међутим, ако предузећа предвиђају заједничку тражњу, или би то нека институција радила за њих, онда би предузећима остало да сагледају своје учешће у тражњи.

Тачност предвиђања тражње варира од гране до гране у привреди, као што аналогно варира и предвиђање продаје производа предузећа. Превасходно је условљена тешкоћама да у одређеним условима предвиђања предузеће прецизније процени тражњу, али исто тако и озбиљношћу са којом се предвиђање врши и напором да се постигну циљеви зацртани у плану маркетинга. Постојање разноврсних потреба на страни тражње, омогућава субјектима на страни понуде велику могућност различитих алтернативних начина и услова којима би се те потребе задовољиле и обезбедила сатисфакција потрошача. Свакако, не треба занемарити деловање бројних чинилаца који утичу на понашање потрошача (културни, друштвени, лични, технолошки) и на целокупан ток процеса одлучивања о куповини.

Потребе се испољавају у захтевима и тражњи за производима и услугама на тржишту, чијом куповином би ублажили или отклонили тензију и остварили жељени ниво благостања. Треба имати у виду да потрошачи користе различите критеријуме и начине да би задовољили своје потребе (удобност, безбедност, припадност, статус, самосталност...), као и нивое понуђених услуга и производа по датој цени. Потребе и захтеви потрошача се временом мењају под утицајем технолошких иновација, социоекономских и других промена. У новије време све су већи захтеви потрошача, а резултат су пораста дохотка, посебно дискреционог, пораста степена образовања, информисаности, расположивости слободног времена и уопште животног стандарда потрошача. Мењају се и њихови захтеви и очекивања у погледу обима, структуре и квалитета производа и услуга.

7.2. Процена могућег тржишног учешћа

Продаја предузећа, углавном је нижа од продаје гране. Међутим, ако фирма у пласирању производа на тржишту нема конкурената, продаја предузећа биће једнака продаји гране, што је изузетно редак случај тзв. монопол. Однос продаје предузећа према продаји гране је тржишно учешће предузећа. Изузев случаја када се ради о

потпуно новом производу за дато тржиште, предузеће се најчешће суочава са конкурентима који нуде широку лепезу производа или супститута.

Анализа понуде је у суштини анализа конкретног предузећа, његове садашње и потенцијалне понуде. Без пажљивог и реалног сагледавања конкуренције и у квантитативном и у квалитативном смислу није могуће проценити тржишно учешће конкретног предузећа, што је заправо коначни циљ истраживања маркетинга.

Истраживања за потребе утврђивања тржишног учешћа конкретног предузећа претпостављају добијање одговора на следећа питања:⁷⁵

- која су тржишта и тржишни сегменти на којима је понуда присутна?
- у којем обиму и асортиману је понуда присутна?
- који је квалитет понуђених производа?
- да ли понуда планираног производа доноси квалитативне и квантитативне промене?
- ко су носиоци и какав је континуитет продаје?
- уз који степен искоришћености капацитета домаће производње се понуда јавља?
- уз који степен конкурентности и с, каквим конкурентским односима се јавља?
- колико је присутан и какав је однос понуде планираног производа и понуда комплементарних производа?
- који се нови производни субјекти јављају у понуди и с, којим значајем?
- какав се развој понуде очекује код постојећих произвођача?
- које мере државе утичу на понуду и како утичу?
- од чега још зависи понуда планираног производа?

Домаћа производња увећана за увоз и умањена за извоз датог производа, представља укупну понуду на домаћем тржишту. Квантитативна процена понуде захтева корекцију за величину увоза и извоза. Процена тренда домаће производње може се реално утврдити, али је веома тешко преценити кретање увоза било ког производа, јер то зависи од услова на светском тржишту, домаће тражње, конкурентности домаћих производа, мера економске политике и честих промена тих мера као и других фактора.

Могућности за извоз увек постоје, међутим, реална остварења зависе од тражње на светском тржишту и понашања конкурената. Поред неопходности

⁷⁵ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 45.

квантитативне процене постојеће и будуће понуде и учешћа појединих конкурената у понуди, постоји потреба и за квалитативном анализом.

Логично је, да предузеће од истраживања маркетинга очекује не само одговор на питање, колика је тражња и понуда, него и каква је његова конкурентска позиција. Ако је понуда изнад нивоа тражње, погрешно је тумачење да аутоматски треба одступити од инвестирања у свим ситуацијама, јер би такво резонување потиснуло једну од основних предности тржишне економије, а то је снажна мотивација за непрестаним тражењем квалитетнијег начина задовољења потреба потрошача. Произвођач који излази на тржиште са производом који квалитетније и потпуније задовољава потребу потрошача, треба да истисне из понуде лошије производе, односно њихове произвођаче. Отуда неопходност квалитативне анализе, а њени резултати су основа за процену могућег тржишног учешћа предузећа.

Предуслови за коначну процену предузећа да оствари одређено тржишно учешће, тј. да пласира одређену количину производа, постоје тек са квалитативном проценом тражње и понуде датог производа, као и свим информацијама квалитативног аспекта. За произвођача датог производа, конкуренција нису само други произвођачи истих производа, него и произвођачи свих супститута. У случају када је процењена тражња изнад нивоа процене понуде, разлика између те две величине представља маневарски простор за предузеће и то су границе у којима оно треба да планира своје капацитете. Ту разлику треба посматрати динамички, што значи да и резултати квалитативне анализе тражње и понуде, морају имати утицај на процену величине у посматраном периоду.

8. Лимитирајући фактори тржишног учешћа

Предузеће које обавља своју делатности на динамичном тржишту, перманентно плански прилагођава свој програм активности - усавршава га, коригује и допуњује новим производима и услугама. Програм маркетинг активности треба да обезбеди раст и минимизира велике осцилације у коришћењу могућности предузећа. Одлуке менаџмента не могу бити успешно донете без оцене очекиваног нивоа продаје на нивоу гране и предузећа.

Задатак управљања маркетингом је да се регулише ниво, време и карактер тражње на начин на који омогућава предузећу да оствари циљеве пословања. Предузеће настоји да усклади тражњу са својим могућностима. Међутим, остварење тог баланса (могућност предузећа - тражње) за производима и услугама предузећа је доста сложен процес узајамног прилагођавања. На кратак рок начелно говорећи

предузеће настоји да тражњу прилагоди својим могућностима, а на дуги рок своје могућности тражњи. То је процес без краја пошто је тражња динамичка категорија.

Мерење тражње је веома сложен задатак. Пре свега, треба прецизно дефинисати шта се жели мерити, пошто тражња може имати различите димензије:⁷⁶

- просторна димензија: свет, држава, републике, регија, потрошач,
- временска димензија: кратки рок, средњи рок, дуги рок,
- димензија производа: укупна продаја, продаја једне привредне гране, продаја привредног субјекта, линија производа, група унутар линије, једна варијанта производа.

Само у овој тродимензионалној класификацији има 90 могућих комбинација (5 x 3 x 6) за мерење тражње, што показује колико је проблем сложен. Прво, сам појам тражње треба прецизно дефинисати. Тражња за неким производом је укупна количина која би била купљена од стране одређене групе потрошача на одређеном географском подручју у одређеном временском периоду, у одређеном тржишном окружењу и уз одређени маркетинг програм. Неопходно је објашњење свих елемената у настојању да се тражња што прецизније мери.⁷⁷

Мерење тражње пре свега захтева, пажљиво дефинисати који је производ у питању (трајно или нетрајно потрошно добро или производно добро), иначе, мерење ће бити погрешно. Пошто се многа добра користе за сврхе производње и потрошње, потенцијал тржишта и тржишно учешће за оба сектора морају се углавном посебно израчунавати. Битно је, прецизно дефинисати коју потребу желимо да задовољимо, па, у складу са тим, који производи долазе у обзир као решење за потрошача и његову сатисфакцију.

Сасвим је логично, да географско подручје и време морају такође бити прецизно одређени у процесу мерења тражње за датим производом или услугом. Процену тражње увек вршимо у одређеном тржишном окружењу, а ту се јавља велики број фактора који детерминишу тражњу и који су ван контроле. Куповна моћ потрошача, тржишне цене, прописи и многи други фактори тражње сваког производа или услуге, заиста су изван директне контроле било којег привредног субјекта. Наравно, тражња зависи и од фактора на које произвођачи могу утицати.

Полазећи од маркетинг програма и свих напора произвођача у циљу што бољег прилагођавања својих производа, цена, дистрибуције и промоције потребама потрошача, сасвим је сигурно да већи напори, па, самим тим и већа улагања могу

⁷⁶ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 231.

⁷⁷ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 135.

утицати на повећање тражње. У том смислу се тражња и посматра као функција улагања у маркетинг, а не као статичка величина. Одређени износ продаје (минимум тражње) ће се остварити и без стимулисања тражње напорима (улагањима) предузећа одређене гране. Виши ниво улагања у маркетинг напор гране имаће за последицу виши ниво тражње, најпре по повећаној стопи, а затим при опадајућој стопи. Улагање предузећа/гране изнад одређеног нивоа неће имати ефекат на тражњу, када се достигне лимит односно потенцијал тржишта.

Предузећа, продавци на тржишту једва да могу шта учинити да би утицали на стање функције тржишне тражње, јер стање те функције одређује маркетинг околина. Продавци ипак утичу на свој положај у функцији одлучивањем о томе колико ће потрошити – издвојити за маркетинг напор. При том тражњу предузећа за његовим производима дефинишемо као део укупне тражње у тој грани, и она представља функцију тражње предузећа односно функцију реакције продаје. Најпознатија теорија је, да ће тржишно учешће различитих конкурената бити пропорционално учешћу њиховог маркетинг напора.

9. Истраживање тржишног учешћа

9.1. Облици тржишног учешћа

Утврђивањем тржишног учешћа може се сагледати колико је снажна позиција предузећа у поређењу са другим предузећима на одређеном тржишту. Временом промене тржишног учешћа показују развој – кретање и позиције предузећа на тржишту.

Тржишно учешће постаје још кориснији индикатор, заједно са оценом повећања тржишта и обима продаје, јер се онда узима у обзир кретање целокупног тржишта. Ако се тржишно учешће користи као индикатор, при том треба бити веома опрезан. Котлер наводи и разлоге таквог става: најпре, ниво тржишног учешћа зависи директно од избора основе за поређење, тј. од референтног тржишта, уз проверу да је ова основа иста за све марке производа. Потом, треба идентификовати и анализирати факторе средине јер они не морају да имају исти утицај на све марке производа. Неке марке могу бити боље или лошије позиционирани у односу на неке факторе средине.

Са увођењем нове марке на тржиште, учешће постојећих учесника се мења. Тржишно учешће може понекад да флукуира због (великих поруцбина на пример) случајних или изузетних фактора. Пад у тржишном учешћу понекад може бити

добровољно испровоциран од самог предузећа зато што је, на пример, елиминисана дистрибутивна мрежа или тржишни сегмент.

Поуздано мерење тржишног учешћа захтева да се јасно дефинише, које ће се мерило тржишног учешћа користити: укупно тржишно учешће, учешће на тржишту које се опслужује, релативно тржишно учешће (у односу на три највећа конкурента) и релативно тржишно учешће (у односу на водећег конкурента).⁷⁸

Укупно тржишно учешће – Да би се користило ово мерило, треба одлучити: прво, да ли да се користи продаја изражена у физичким или вредносним јединицама за истраживање тржишног учешћа. Свака промена тржишног учешћа изражена у јединицама производа прецизно одражава промену у обиму продаје код конкурената, док промена тржишног учешћа изражена вредносно одражава промене обима или цене. Друга одлука се односи на дефинисање укупне гране, дефинисање граница гране или тржишта, и примарни је задатак.

Учешће на тржишту које се опслужује – Ако тржиште опслужује једно конкретно предузеће, онда је то тржиште.⁷⁹

1. заинтересовано за понуду тог предузећа, и
2. до њега је предузеће дошло својим маркетинг напорима.

Учешће на тржишту које опслужује одређено предузеће представља његову продају изражену у проценту од укупне продаје тржишта које оно снабдева. Учешће предузећа на том тржишту, увек је веће од његовог учешћа на укупном тржишту. На опслуживаном тржишту предузеће би могло да оствари готово 100% учешћа, а ипак релативно мали постотак на укупном тржишту. Дакле, задатак је следећи, предузеће мора најпре да освоји лавовски део својег опслуживаног тржишта и када се приближи том циљу, да све своје снаге (дода нове линије производа и територије), усмери да би проширило своје опслуживано тржиште.

Релативно тржишно учешће (у односу на три највећа конкурента) – Овде се продаја предузећа изражава као проценат од комбиноване продаје три највећа конкурента. Наиме, ако то предузеће остварује 30% од тржишта, а три његова највећа конкурента, имају по 20%, 10% и 10%, онда је релативно тржишно учешће тог предузећа 75% ($=30/40$). Ако би свако предузеће од ова четири конкурента опслуживало 25% од тржишта, тада би релативно тржишно учешће сваког предузећа

⁷⁸ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 770.

⁷⁹ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тешких у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 52.

износило 33%. Ако је релативно тржишно учешће преко 33%, онда се оно сматра снажним, и онда је то идеално теоријско решење.

Релативно тржишно учешће (у односу на водећег конкурента) – Релативно тржишно учешће веће од 100% сугерише да је фирма тржишни лидер. Свако повећање релативног тржишног учешћа предузећа, значи да се оно приближава водећем конкуренту.

9.2. Показатељи тржишног учешћа

Поједини показатељи тржишног учешћа, дају различиту слику положаја предузећа на тржишту. Котлер с правом упозорава на то да су закључци из анализе тржишног учешћа предмет одређених квалификација.⁸⁰

Претпоставка да екстерни фактори на исти начин утичу на сва предузећа, често није тачна. Друга претпоставка да резултати предузећа треба да буду оцењени у односу на просечне резултате свих предузећа, такође не мора увек да буде у потпуности прихваћена. Предузеће са већим од просечних могућности треба да забележи растуће тржишно учешће. Ако његово тржишно учешће остане константно, то може да имплицира пре слаб него довољно добар менаџмент. Стабилно тржишно учешће може имати за резултат погрешан осећај сигурности.

Када нова фирма уђе у грану, онда може да се смањи тржишно учешће сваке од постојећих фирми (опет, не мора нужно подједнако). Случај пада тржишног учешћа предузећа не мора да значи да је предузеће пословало испод просека гране, односно да је предузеће обављало своје пословање ишта лошије од осталих предузећа. Понекад је опадање тржишног учешћа предузећа директан резултат смишљене политике да се побољша добит. Менаџмент, на пример, може да елиминише нерентабилне купце или производе, уз резултирајући пад у тржишном учешћу.

Тржишно учешће може да флукутира из многих минорних разлога. Нпр. велика продаја је остварена последњег дана тог периода или почетком следећег периода, што свакако може утицати на тржишно учешће у одређеном периоду. Текуће промене у тржишном учешћу не морају увек имати значајне маркетинг импликације. Код пословних фирми свих типова и величина, упркос неким слабостима, тржишно учешће се широко користи понекад мудро, а кадкад неразумно. Када га предузеће користи само као један од бројних различитих стандарда за оцену ефективности његовог маркетинг пословања, онда се користи мудро. Ако је једини стандард путем којег се

⁸⁰ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 770.

оцењује резултат, онда се користи неразумно. Ако је циљ тржишног учешћа у маркетинг истраживању слеп, предузећу следи увод у велике проблеме.

Продаја коју предузеће остварује, не открива колико се предузеће успешно носи са конкурентима. Ако пођемо од претпоставке да продаја предузећа расте, то би могло да буде резултат побољшаних економских услова, при чему су сва предузећа укључена, или би то могло бити резултат побољшаног маркетинга датог предузећа у односу на конкуренте. Нормалан пут да се уклони утицај окружења је сагледавање тржишног учешћа предузећа. Уколико тржишно учешће предузећа расте, његова тржишна позиција у односу на конкуренте се побољшава; ако његово тржишно учешће опада, позиција је слабија.⁸¹

Тржишно учешће је без сумње параметар, чије посматрање пружа драгоцене закључке о тржишној позицији предузећа, што показује табела.

Табела 1. Анализе тржишног учешћа

	ТРЖИШТЕ А			
	Прошлост	Садашњост	Пројекција	Тренд
Продаја гране	дин	дин	дин	расте/опада
Продаја предузећа	дин	дин	дин	расте/опада
Тржишно учешће предузећа	дин	дин	дин	расте/опада

Извор: Сенић, Р., „Управљање квалитетом – од потреба до сатисфакције потрошача“, Зборник радова, Менаџмент Укупног Квалитета, Економски факултет, Крагујевац, 1999., стр. 526.

Када продаја предузећа показује тенденцију раста, морају и резултати прилагођавања који одговарају развоју предузећа и мада под осталим непромењеним условима долази до промене позиције предузећа у апсолутном смислу. Тиме је тржишно учешће као индикатор раста оптерећено и недостатком, не показује никакву промену у случају процентуалне продаје предузећа, а која је у сразмери са променама код осталих понуђача.

За одређене моделе стратегијског планирања, код којих остваривање доминантног тржишног учешћа осигурава највећу рентабилност на том тржишту, раст

⁸¹ Сенић, Р., „Управљање квалитетом – од потреба до сатисфакције потрошача“, Зборник радова, Менаџмент Укупног Квалитета, Економски факултет, Крагујевац, 1999., стр. 526.

тржишног учешћа је централна основа модела. Међутим, и ту се јављају бројни проблеми: тржишно учешће је фиксна величина и може се поделити само оно што је на њему, дакле 100%. У експанзивном расту, ово мерило може да потцени раст, а док на зрелом тржишту цена раста тржишног учешћа може бити нерентабилно висока.

Менаџери се увек срећу са алтернативним циљевима који морају бити оцењени и ранжирани и морају утврдити приоритете, ако пак желе да алоцирају ресурсе на рационалан начин. Приоритет циљева, такође одржава релативан значај одређених циљева, без обзира на време. Опстанак предузећа је, на пример, неопходан услов за реализацију свих осталих циљева.⁸²

Предузеће може да одабере да задржи или повећа своје тржишно учешће, понекад на рачун веће добити ако је у питању статус или престиж у грани. Тржишно учешће је рацио прихода од продаје фирме према укупном приходу од продаје свих фирми у грани, укључујући и саму фирму. Тржишно учешће је најбољи индикатор конкурентске способности. Међутим, приход од продаје може да завара, рецимо због ефеката инфлације, тако да фирма може одабрати да задржи или повећа број јединица које продаје. Продаја у јединицама је најбољи индикатор. Отуда „повећање количине продаје“ може тежити и одржавању или повећању тржишног учешћа. Повећање тржишног учешћа у растућим или стагнирајућим тржиштима значи такође и повећање количине продаје. Повећање тржишног учешћа представља сразмерно већу ефективност тржишта. Истовремено, треба да води ка већој ефикасности путем дегресије трошкова.

9.3. Мерење тржишног учешћа преко лојалности потрошача

Високо тржишно учешће основа је за јачање позиције предузећа и његовог утицаја, а даље се одражава на снижавање трошкова а тиме и на повећање приноса. На менаџменту и управи компаније је да путем стратешких и оперативних одлука направе баланс између супротстављених интереса у смислу управљања у најбољем интересу компаније, узимајући у обзир интересе свих заинтересованих страна.⁸³ Тржишно учешће је у директној вези са профитабилношћу. Серијска производња је услов за постизање ниских трошкова који у коначном доприносе повећању тржишног учешћа. Међутим, веома изражене промене у окружењу, посебно у понашању потрошача, као и немилосрдна конкуренција, условљавају потребу диференцираног приступа. Такав

⁸² Јовановић, Ј., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 54.

⁸³ Стаменковић, С., Павловић, Р., „Улога и значај извештавања о новчаним токовима за стратешко и оперативно одлучивање у корпорацијама“, *Мегатренд ревија*, Међународни часопис за примењену економију Vol. 8 (2), Београд, 2011., стр. 510.

приступ помаже предузећу да побољша своју позицију на тржишту у односу на конкуренцију.

Кључни стратегијски ресурси представљају односе са потрошачима, а њихов значај произилази из утицаја који изграђени односи са потрошачима имају за финансијске перформансе предузећа продају (приход), тржишно учешће, профит, рентабилност и у коначном за креирање вредности за власнике. Профит предузећа, и не само он, већ и наведене перформансе: продаја и приход примарно су стимулисани лојалношћу потрошача, која је директан резултат сатисфакције потрошача. Сатисфакција је у многоме под утицајем вредности која се обезбеђује за потрошаче. Та вредност за потрошача је, пак, креирана од стране задовољних, лојалних и продуктивних запослених.

Постоје одређене функционалне зависности (у развијању концептуалног модела за истраживање функционалне зависности) између сатисфакције, тржишног учешћа и профитабилности.⁸⁴

$$\begin{aligned} \text{Сатисфакција} &= \text{Квалитет} \times \text{Цена} \times \text{Очекивања} \\ \text{Рентабилност} &= \text{Сатисфакција} \end{aligned}$$

Квалитет тржишног учешћа мерен и процењиван преко лојалности потрошача, заслужује много пажње као и висина тог учешћа у систему мерења перформанси предузећа, петопроцентно повећање лојалности потрошача може произвести повећање профита од 25 до 85%. Циљна функција потрошача је да оствари сатисфакцију, као степен задовољства квалитетом испоручене вредности. То је процењена разлика (од стране потрошача), између ранијих његових очекивања и садашњих стварних перформанси (квалитета) испоручених производа/услуга.

Важност повећања сатисфакције лежи у одређивању будућих, тј. поновних куповина, чиме се повећава лојалност, смањује се број незадовољних потрошача, што се одражава на ниже трошкове привлачења и освајања нових потрошача.⁸⁵ Коначни исход је повећање продаје и прихода. Значи, сатисфакција потрошача се одражава на приходе, трошкове предузећа а тиме и на профит, а у коначном и на профитабилност. Механизам је следећи: сатисфакција повећава приход преко привлачења нових и задржавања постојећих потрошача.

Да би се сагледало тржишно учешће предузећа (мерено бројем потрошача), потребно је доћи до броја потрошача предузећа у одређеном временском периоду t ,

⁸⁴ Милисављевић, М., *Стратегијски менаџмент*, Пословна школа „Мегатренд“, Београд, 1996., стр. 188.

⁸⁵ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тешких у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 55.

који је означен као Pt . Тржишно учешће би било однос величине Pt и величине тржишта Mt . Међутим, величина Pt није константна величина, већ је одређује Zt - број задржаних потрошача, Ot - број потрошача који се окрећу предузећу (који се придобијају од конкуренције) и Lt - број нових потрошача на тржишту:⁸⁶

$$Pt = Zt + Ot + Lt$$

Тај однос није коначан. Потом се посматра стопа P -коэффицијент задржавања потрошача; $Pt - 1$ и број потрошача предузећа у претходном периоду ($t - 1$), добијен је као производ тржишног учешћа и раста тржишта (оба мерена бројем потрошача), P стопа задржавања потрошача конкуренције, C - тржишно „таласање“, процењено као % потрошача који напушта тржиште. Наиме, улагање у високо вредне потрошаче, вишеструко се исплати. Отуда креирање нових односа са профитабилним потрошачима које је базирано на учењу предузећа (кроз искуство и конкуренцију), може да омогући да се продужи време везивања потрошача и континуирано одржавање лојалности потрошача.

Борба за учешће на тржишту и повећање пословних перформанси захтева од менаџмента предузећа да стално трага за новим концептима, методама и техникама, како би развио пословни модел који ће то омогућити. Ни једна карика у ланцу вредности није поштеђена промена. Свака активност се анализира и тражи простор за континуирана побољшања. Сви субјекти у ланцу вредности мање или више утичу на стварање вредности за потрошаче и захтевају одређени приступ.

Тачно је, да је маркетинг усмерен на потрошаче и конкуренцију и да су пажњу истраживача привлачила ова подручја. Са заоштравањем конкуренције и променама у захтевима потрошача, коришћење постојећих извора за отварање и одржавање конкурентске предности није довољно. Верује се да ће један од извора следеће генерације конкурентске предности бити тип односа које предузеће има са својим добављачима.

Свака компанија користи односе са добављачима, као део пословног система, који утиче на перформансе на различите начине. Економске консеквенце управљања односима зависе од стања развоја и од степена укључености у сваки појединачни однос за успешно управљање односима са добављачима веома је значајно и понашање добављача.⁸⁷ Они најчешће показују различит интерес. Односима се мора управљати тако да се обезбеди стратегијско и оперативно усклађивање предузећа и његових

⁸⁶ Милисављевић, М., *Стратегијски менаџмент*, Пословна школа „Мегатренд“, Београд, 1996., стр. 188.

⁸⁷ Goodman, L. E., Dion, P. A., „The determinants of commitment in the distributor manufacture relationship“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001, pp. 305.

добављача. Из односа са добављачима предузеће може да стекне конкурентску предност. Ови односи су критични за стварање супериорне вредности, јер битно утичу не само на квалитет производа, већ и на укупно време и напор за креирање вредности.

Пошто је време критично за успех производа на тржишту, јасно је да добављачи могу допринети његовом скраћивању и дати позитиван допринос перформансама предузећа. Такав однос повећава ефикасност, како повећањем прихода, тако и снижавањем трошкова. Односи са добављачима, поред тога што детерминишу ефикасност предузећа, веома су значајни и за ефективност. Развој технологије омогућава да предузећа одаберу најбоље потрошаче и добављаче.⁸⁸

Ако поуздане оцене вредности појединачног добављача смањују ризик, директно се то одражава на трошкове и користи, не само односа са њима, већ и на укупне перформансе предузећа и на његову конкурентску позицију. Свакако интернет, као и на другим подручјима, пружа нове могућности компанијама за развијање односа са добављачима, чак можда и много боље него са потрошачима, размена информација је кључна.

Промене у односима осталих учесника на тржишту, развој пословних мрежа, као и стварање одређених стратегијских група, приморавају предузеће да развија нове односе са добављачима - односе сарадње. Али то не значи да предузеће треба аутоматски са свима да развија сарадњу. Идеја о партнерству са добављачима се шири и постаје све популарнија, чему су можда највише доприносиле јапанске фирме почетком 80-тих година. Оне су заговарале нови приступ успостављања односа у којима не доминира моћ, већ сарадња, а добављачи се све више третирају као запослени, што не значи да се напушта приступ слободном тржишту, јер је конкуренција веома значајна, подстиче унапређења у борби за потрошача и доприноси стварању укупне вредности.

На крају ћемо резимирати да су у развијању односа два кључна елемента: трошкови и испорука супериорне услуге потрошачима.

⁸⁸ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 57.

III СТРАТЕШКИ ПРИСТУП МАРКЕТИНГУ КАО ОСНОВА УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ

1. Дефинисање стратешког приступа маркетингу

1.1. Неопходност стратешког приступа

У прошлости су се компаније ослањала на примитивне методе планирања, на краткорочно планирање или планирање које се темељило на интуицији или осећају. Када говори о окружењу са којима се суочавају данашња предузећа, Котлер користи реч „турбулентно“ мислећи при том на темпо промене окружења као и обим и врсте тих промена.⁸⁹

Велика понуда нових производа за чији развој су употребљаване нове технологије свакодневно обогаћује понуду на тржиштима целог света. Са развојем информационих технологија дошло је и до повећаних проблема, тако да је неопходан стратешки приступ у свакодневним променама окружења.

Функционално организоване компаније, са релативно лимитираним производним линијама, трансформишу се у разграната предузећа која производе велики број разноврсних производа пуно различитих тржишта. У садашњим условима овим сложеним предузећима потребни су комплекснији инструменти планирања маркетинга. Пример онога што подразумева стратешко планирање при повећаном обиму и сложености организације је схватање мулти производне и мулти тржишне организације као одређеног броја предузећа – стратешких пословних јединица. Њих треба посматрати као скуп пословних активности и сходно томе, руководити њима, при чему свака од њих, на различит начин и у различитој мери, доприноси општим пословним циљевима предузећа.⁹⁰

Овај концепт организације је описан као скуп јединица и појединаца, који имају различите циљеве, као концепт у самом корену савремених приступа стратешког тржишног планирања.⁹¹ Повећање обима и сложености организације компанија

⁸⁹ Kotler, P., *Marketing Management – The Millennium Edition*, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2000., pp. 135.

⁹⁰ Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 42.

⁹¹ Abell, D. F., Hammond, J. S., *Strategic market planning*, Prentice Hall, London, 1979., pp. 185.

приморава предузећа да стратешки приступају маркетингу. Овакав приступ се не односи само на велике компаније са широким пољем пословања или да је погодан само за такве случајеве, јер је и малим предузећима потребан стратешки приступ зато што се мања предузећа често суочавају са много неизвеснијом макро средином, него што је случај са великим предузећима.⁹²

Слика 11. Најзначајнији фактори јачања конкуренције



Извор: Lancaster, G., Massinghame, L., Menadžment u marketingu, Grmeč, Beograd, 1997., pp. 24.

Последњих година долази до повећања конкуренције на многим тржиштима. Овоме су допринели многи фактори, а неки од најзначајнијих су:⁹³

- 1) Смањен је раст глобалне конкуренције, као баријере у трговини, док је глобална комуникација побољшана.
- 2) Улога великих система који игноришу географске и друге границе и у потрази су за профитом у глобалним оквирима.
- 3) Законодавство и политичке идеологије су све више усмерене ка неговању предузетништва и квалитета слободног тржишта.
- 4) Континуирана технолошка иновација која подстиче нове изворе конкуренције на пољу већ утемељеног производа и тржишта.

⁹² Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 42.

⁹³ Lancaster, G., Massinghame, L., *Menadžment u marketingu*, P. S. Grmeč, Beograd, 1997., pp. 24.

Инсистирање на значају конкуренције и, отуда, на анализи конкуренције у модерном стратешком маркетингу, никада не може бити претерано. Управо због тога неки теоретичари указују да је то кључно питање за менаџмент. У тржишној економији кључ профитабилности је у остваривању сталне конкурентске предности која је, опет, последица супериорних перформанси у односу на конкуренцију (а све то се заснива на стабилном стратешком планирању).⁹⁴

1.2. Стратешко планирање маркетинг активности

Једну од фаза процеса управљања маркетингом представља стратешко планирање маркетиншких активности. У овој фази се доносе одлуке о циљевима, политикама, стратегијама, плановима маркетинг активности. Помоћу одлука које су унапред планиране усмерава се укупна маркетиншка активност компаније. Коначан одабир стратегија маркетинга условљен је њиховим способностима и управљањем стратешким питањима кроз флексибилне и брзе одлуке, при чему је нагласак на благовременом реаговању на примећени проблем и трансформације у окружењу.

Стратегија дефинише правац којим ће се компанија управљати у оквиру одређеног окружења и усмеравати своје потенцијале. Стратегија обезбеђује логику којом се интегришу пословне јединице, које се баве разним активностима и усмеравају их у заједничком правцу.⁹⁵ Котлер процес стратешког планирања дефинише далеко јасније и прецизније за појмове маркетинга: Стратешко планирање представља руководећи процес развијања и одржавања могућег склада између циљева и потенцијала организације и могућности које пружа њено окружење. Посао стратешког планирања је да предузеће осмисли тако да њено пословање чини довољан број здравих активности, што ће компанију одржати чак и када некој од активности не иде баш најбоље.⁹⁶

Стратешки маркетинг представља процес: стратешке анализе елемената који се односе на окружење, конкуренцију и посао, а који имају утицај на пословне јединице и на предвиђање будућих трендова у пословним областима од интереса за предузеће; партиципацију у постављању циљева и формулисању стратегије на нивоу предузећа и пословне јединице; одабира циљних тржишних стратегија за тржишта којима су намењени одређени производи у свакој пословној јединици; дефинисању

⁹⁴ Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 43.

⁹⁵ Day, G. S., *Strategic Market planning: the pursuit of competitive advantage*, West, st. Paul, 1984., pp. 1.

⁹⁶ Kotler, P., *Marketing Management – The Millennium Edition*, Prentice Hall Inc, New Jersey, 2000., pp. 63.

маркетиншких циљева и развоја, примена и руковођења програмом који стратегије усмерава ка задовољењу потреба циљних тржишта.⁹⁷

Основ стратешког маркетинга треба да буде креирање и очување пуне функционалности комуникационог система између произвођача и потрошача. Напор уложен у стратешки маркетинг треба да резултује лакшим дефинисањем одлука и произвођачу и конзументу. Овакав приступ стратешком маркетингу олакшава успостављање дијалога између произвођача и потрошача, а са циљем решавања специфичних и стратешких проблема развоја и степена искоришћења ефективног ресурса. Планери морају имати јасно дефинисану слику о томе какав се резултат од њих очекује и у које ће се сврхе употребити.

Планирање маркетинга односи се на будућност као и свако планирање, оно што је значајно је управо тај приступ будућности. Поглед на будућност подразумева временску димензију, која треба конкретно дефинисати, као и прецизну слику о организационим и тржишним захтевима. Плански приступ будућности завистан је од способности прогнозирања, предвиђања, припреме се и прилагођавања захтевима грађана као потрошача, привреде и друштва као целине.⁹⁸

Посматрајући маркетинг као концепт пословног одлучивања по коме је реализација профита компаније повезана са његовом способношћу да схвати систем људских потреба и да бира инструменте сопствене пословне политике, пратећи, пре свега, дугорочне интересе потрошача и тенденцију у развоју материјалних ресурса, логично је да се у стратешком планском процесу нађу и настојања да се уваже тенденције у кретању обима и структуре тржишних потреба.

Планирање маркетинга пре свега значи промену. То је процес који подразумева доношење одлуке у овом тренутку о томе шта ће се радити у будућности, уз прецизну процену одговарајућих потенцијала. Маркетинг планирање представља процес дефинисања јасних, разумљивих и мерљивих циљева; процес који захтева осмишљавање алтернативних праваца деловања, као и начин да се одреди најбољи пут који води остваривању конкретних циљева.⁹⁹ Планирање маркетинга креира се са циљем давања подршке у самом току процеса дефинисања маркетиншких одлука у нестабилним околностима које су препуне ризика и несигурности.

Како би се креирала оптимална комбинација маркетинг микса неопходно је фокусирати се на јединични производ. Само планирање доводи успостављања баланса

⁹⁷ Cravens, W., *Strategic Marketing*, Irwin, London, 1982., pp. 18.

⁹⁸ Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 44.

⁹⁹ Lancaster, G., Massinghame, L., *Menadžment u marketingu*, P. S. Grmeč, Beograd, 1997., pp. 26.

међу инструментима маркетинг микса уз паралелну интегративну и имплементацију преко потребне синергије маркетиншких активности. При томе се не сме занемарити основни циљ, а то је да се задовољавањем потреба грађана као конзументата, привреде и друштва у производима и услугама реализује профит.

Слика 12. Фазе у процесима стратешког менаџмента и стратешког маркетинга



Извор: Ризнић, Д., Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 46.

Процес стратегијског менаџмента обухвата кораке који се предузимају на нивоу компаније као целине или нивоима СПЈ како би се дефинисала дугорочна генерална стратегија пре свега по питању раста и развоја, а у ређим случајевима и опстанка предузећа. Стратешки маркетинг има сасвим другу улогу, овај процес обухвата кораке који се предузимају на нивоу производа и/или тржишта са задатком алоцирања маркетинг ресурса на одрживе маркетинг позиције и програме.¹⁰⁰

1.3. Фазе стратешког планирања маркетинга

Процес стратешког планирања маркетинга почиње од утврђивања мисије компаније (сврха или основни разлог постојања компаније). Свака компанија постоји да би остварила нешто у ширем окружењу и та њена специфична сврха или мисија је обично јасна на почетку. Међутим, како време пролази, компанија се шири, средина у којој обавља своју делатност се мења, а мења се и руководећи кадар и мисија може

¹⁰⁰ Ризнић, Д., Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 46.

постати нејасна. Вероватно ће се догодити једна или више следећих ствари. Прво, оригинална сврха може постати ирелевантна како се компанија шири на нове производе, нова тржишта и чак нове гране делатности. Друго, мисија компаније може и даље да задржи своју релевантност, али неки од менаџера почињу да губе интерес за њу. Коначно, промене у средини могу да учине неодговарајућом оригиналну мисију. Резултат неког или сва ова три услова је препуштање компаније, без јасне мисије или сврхе да диригује критичним одлукама. Када се то догоди, менаџмент мора да обнови трагање за сврхом или поново формулише оригиналну сврху.

Компаније треба проактивно да управљају еволуцијом мисије. Подстицај за промену мисије, поред напред наведених, може потећи од недостатка довољних могућности за раст, циљања могућности, ресурса који су веома оскудни, лоших финансијских резултата и напада преузимања. Уз то, ново лидерство често утврђује нове смернице преко ревидиране мисије.

Након дефинисања мисије која је, у суштини, опис темељних и сталних вредности, што крајње мотивише компанију, долазе циљеви који дефинишу где компанија жели да се позиционира у будућности (углавном кроз три до пет година зависно од нивоа планирања). Стратегија је општи курс акције планиране за оспособљавање организације да оствари своје циљеве. Тактике су специфични програми активности које стратегија треба да користи у кратком року (обично у оквиру циклуса годишњег буџета).¹⁰¹ Разумљиво је да стратешко планирање као другу фазу има одређивање циљева кроз процену маркетинг могућности у средини у којој обавља своју активност, да би се одобрио однос производ/тржиште за сваку СПЈ и коначно производи успешно позиционирали на одабраним циљним тржиштима. Пословни циљеви на нивоу предузећа везани су за временске рокове и они произилазе (или би требало да произилазе) из програма мисије да би се повезали систем пословног планирања и систем планирања маркетинга.¹⁰²

Пројектовани временски период који је предвиђен за реализацију задатака на нивоу компаније условљен је могућностима саме компаније, ситуацијом на појединим тржиштима као и ситуацијом у свакој појединачној држави у којој компанија послује, а варира од једне, преко пет, па до чак двадесет година. Свака компанија има своју историју посматрано кроз циљеве, достигнућа, грешке и политику. Приликом дефинисања мисије неопходно је узети у разматрање критичне карактеристике и догађаје из прошлости, како би се дошло до најбољег производа за компанију, када се у

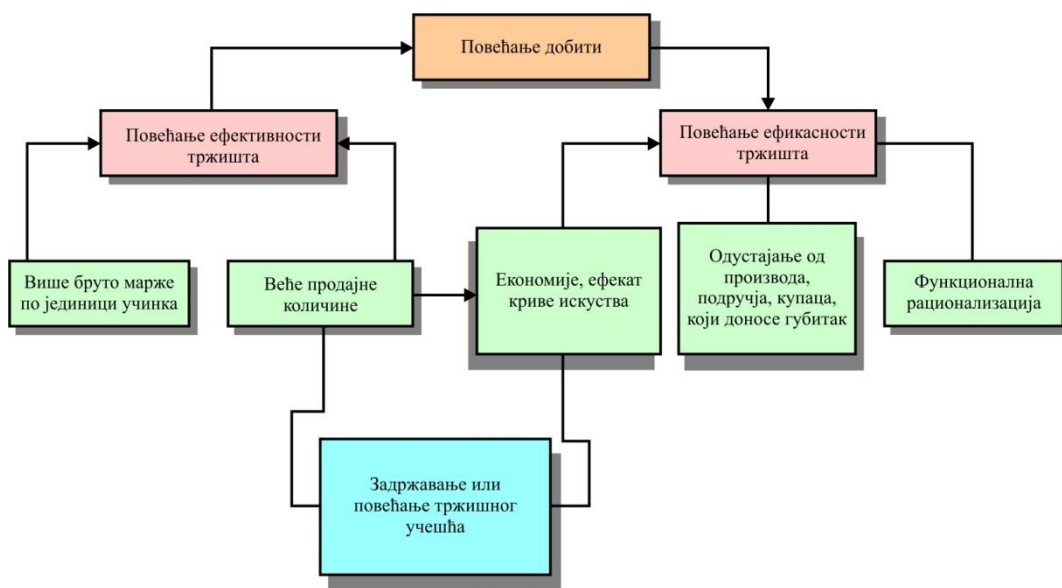
¹⁰¹ Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 48.

¹⁰² Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 31.

обзир узме окружење у коме компанија обавља своју делатност. Окружење диктира могућности, баријере, шансе и претње које се морају идентификовати пре него што се приступи дефинисању мисије.

Квантитативни и квалитативни циљеви подразумевају изградњу чврсте основе на којој је могуће планирати мерљиве пословне активности. Конкретно, квантитативне пословне циљеве могу представљати добит коју компанија жели да максимизира, профит од продаје, тржишно учешће, продаја у јединицама, стопа прихода по основу ангажованог и инвестираног капитала итд. Квалитативни пословни циљеви могу да се односе на имиџ и положај компаније, освајање одређених позиција, опстанак, друштвену одговорност, идентитет и препознатљивост на тржишту итд. У суштини, циљеви су констатације о томе шта треба да се постигне, али представљају и стимуланс за стратегију, односно начин да се ти циљеви остваре.¹⁰³

Слика 13. Зависности између добити, ефикасности, ефективности и тржишног учешћа



Извор: Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 50.

Због великог броја циљева, предузеће мора имати у виду и карактеристике циљева: циљеви треба да буду изазовни, достижни, специфични и мерљиви, временски ограничени и релевантни.¹⁰⁴ Изазовни циљеви представљају стимулативне циљеве, јер уколико су прихваћени као такви, запослени ће се више трудити суочени са изазовом. Наравно, циљеви нису добро дефинисани уколико су изазовни а недостижни. У том случају долази до негативних ефеката на мотивацију људи што доводи до лоших

¹⁰³ Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 49.

¹⁰⁴ Исто, стр. 50.

результата. Како би се елиминисала могућност постављања недостижних циљева, тежи се да буду специфични и мерљиви како би се могли поредити са претходним периодима. Међузависност између циљева добити, ефективности, ефикасности и тржишног учешћа приказане су на слици 13.

Реализација равнотеже између краткорочних, средњорочних и дугорочних циљева представља најсложенији проблем, те стога маркетинг менаџмент иницира планирање како би дефинисао приоритет и временску динамику циљева и избегао сукоб циљева. Циљ подмирења потреба купаца уз реализацију добити представља генерални циљ. Како би могао да служи као критеријум одабира стратегије маркетинга као и стандард контроле, мора да буде оперативан. То се постиже уношењем у дефиницију циља додатних елемената: на који проценат подмирења тржишних потреба рачуна које предузеће, каква је динамика остварења учешћа на тржишту сваког предузећа, на које тржишне сегменте и којим редоследом ће акција бити усмерена. Не смемо заборавити да предузећа нормално настоје да пре свега обезбеде опстанак на тржишту али када је опстанак обезбеђен, предузеће жели да обезбеди своју позицију на тржишту, што је сасвим логично. Ово може подразумевати евентуалну експанзију на нова тржишта или већи обим продаје на постојећем тржишту.¹⁰⁵

Максимизирање добити може да представља рационалан циљ маркетинга, под условом да није реализован неетичким пословањем, што није могуће потпуно елиминисати у тржишној привреди. Овај циљ је у сагласности са друштвеним циљевима развоја привреде и квалитета живота. Он може бити прецизан критеријум за оцену рационалности маркетинг одлука иако може имати извесних методолошких тешкоћа у оперативном коришћењу.¹⁰⁶

1.4. Процес маркетинг одлучивања

Под термином маркетинг одлучивање, подразумевамо поступак избора једне од претходно дефинисаних и расположивих алтернативних маркетинг одлука.¹⁰⁷ Кроз маркетинг одлучивање могуће је неутралисати нерационално понашање у раду компаније на тржишту, а максимизирати ефикасност пословања. Појам менаџмента маркетингом, који је све више у употреби, заправо представља процес одлучивања у

¹⁰⁵ Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998., стр. 35.

¹⁰⁶ Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 52.

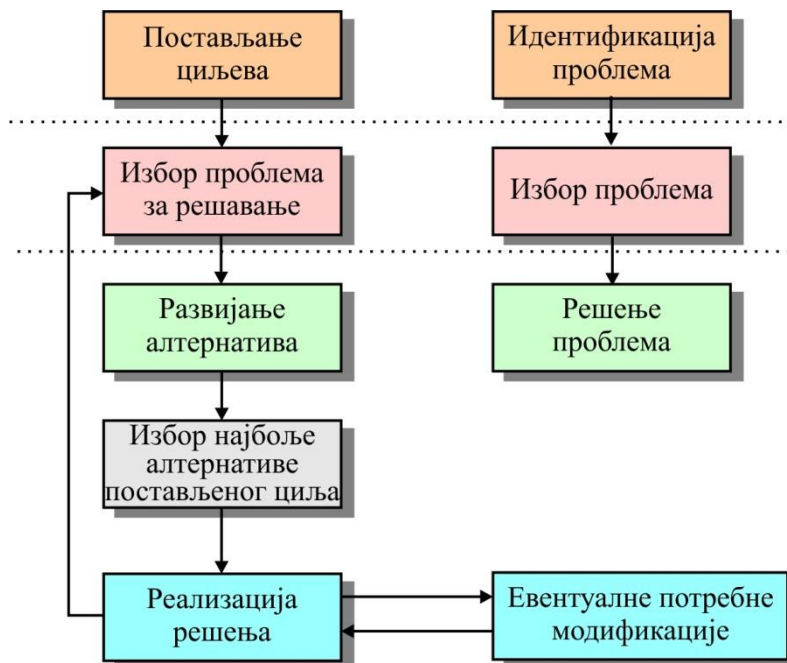
¹⁰⁷ Исто, стр. 53.

маркетингу усмерен на доношење разних маркетинг одлука. Процес управљања маркетингом састоји се у основи од следећих етапа:¹⁰⁸

- а) доношење маркетинг одлука,
- б) реализација маркетинг одлука,
- ц) контрола реализације и ефеката маркетинг одлука (слика 14).

Одабир проблема за решавање заправо представља дефинисање приоритета приликом решавања уочених маркетинг проблема. Дефинисање приоритета треба вршити на основу процене трошкова који би наступили због одлагања решавања проблема, те на темељу очекиване вредности, која свакако мора бити већа од процењених трошкова неопходних за њихово добијање.

Слика 14. Етапе у процесу маркетинг одлучивања



Извор: Ризнић, Д., *Маркетинг минералних вода*, Нови пут, Београд, 1996., стр. 51.

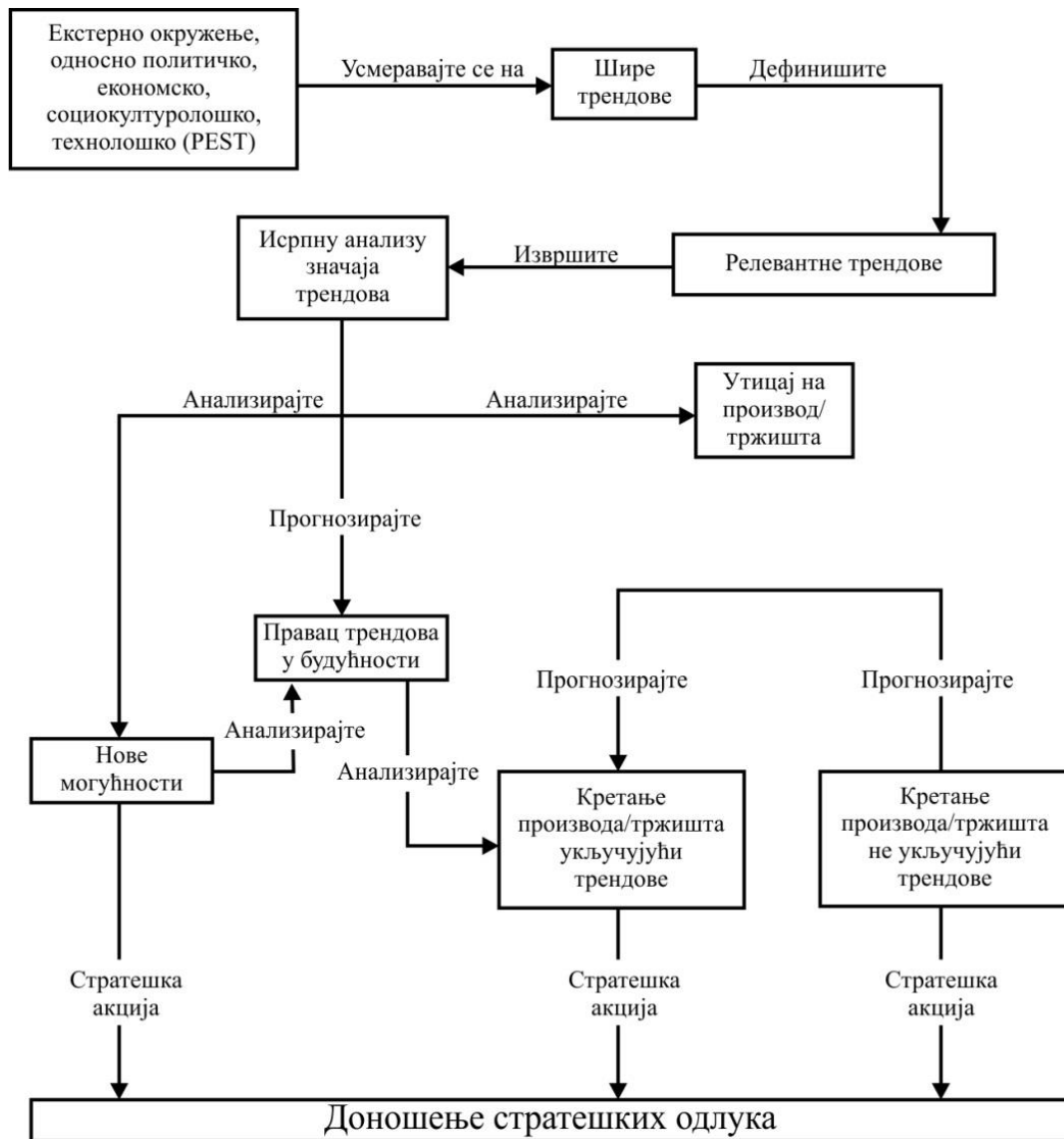
Обзиром на време доношења и њиховог значења за предузеће, маркетинг одлуке можемо разврстати на:¹⁰⁹

- стратешке (средњорочне и дугорочне),
- тактичке (краткорочне - годишње),
- оперативне (текуће, дневне) маркетинг одлуке.

¹⁰⁸ Ризнић, Д., *Маркетинг минералних вода*, Нови пут, Београд, 1996., стр. 51.

¹⁰⁹ Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 54.

Слика 15. Пример модела у стратешком маркетингу



Извор: Ризнић, Д., Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 55.

Еволуција инпута у процесу маркетинг одлучивања одвија се према следећој шеми:¹¹⁰

Највећи број испитаника нема никаква тржишна истраживања:

„Немамо потребе за таквим истраживањем“,

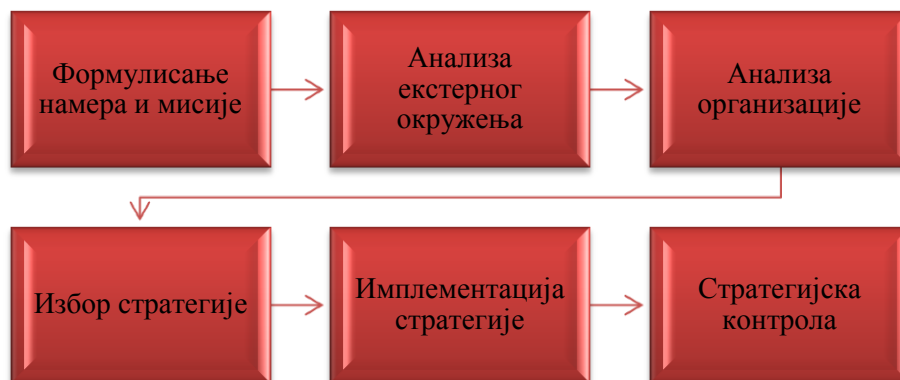
„То захтева доста улагања“,

„Немамо кадрове за то“

¹¹⁰ Ризнић, Д., Маркетинг минералних вода, Нови пут, Београд, 1996., стр. 53.

Од велике помоћи приликом доношења рационалних одлука могу бити модели у маркетингу. Они су, наиме, мисаоне конструкције које омогућавају лакше доношење маркетинг одлука указујући на релације између циља, ограничавајућих елемената и алтернативних решења. Када су компаније дефинисале циљеве маркетинг активности, оне морај, на основу расположивих информација, одлучивати о даљим правцима стратешког менаџмента и планирања. Менаџмент стратешким питањима (проблемима) је наредна фаза, а то представља један од модерних модела планирања, који се заснива на менаџменту путем флексибилног и брзог доношења одлука.

Слика 16. Процес стратешког управљања



Извор: Ризнић, Д., Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 57.

Карактеристике конкурената (величина, стопа раста и рентабилитет, циљеви, текуће и прошле стратегије) одређују и специфичан наступ или опредељују избор стратегије маркетинга.¹¹¹

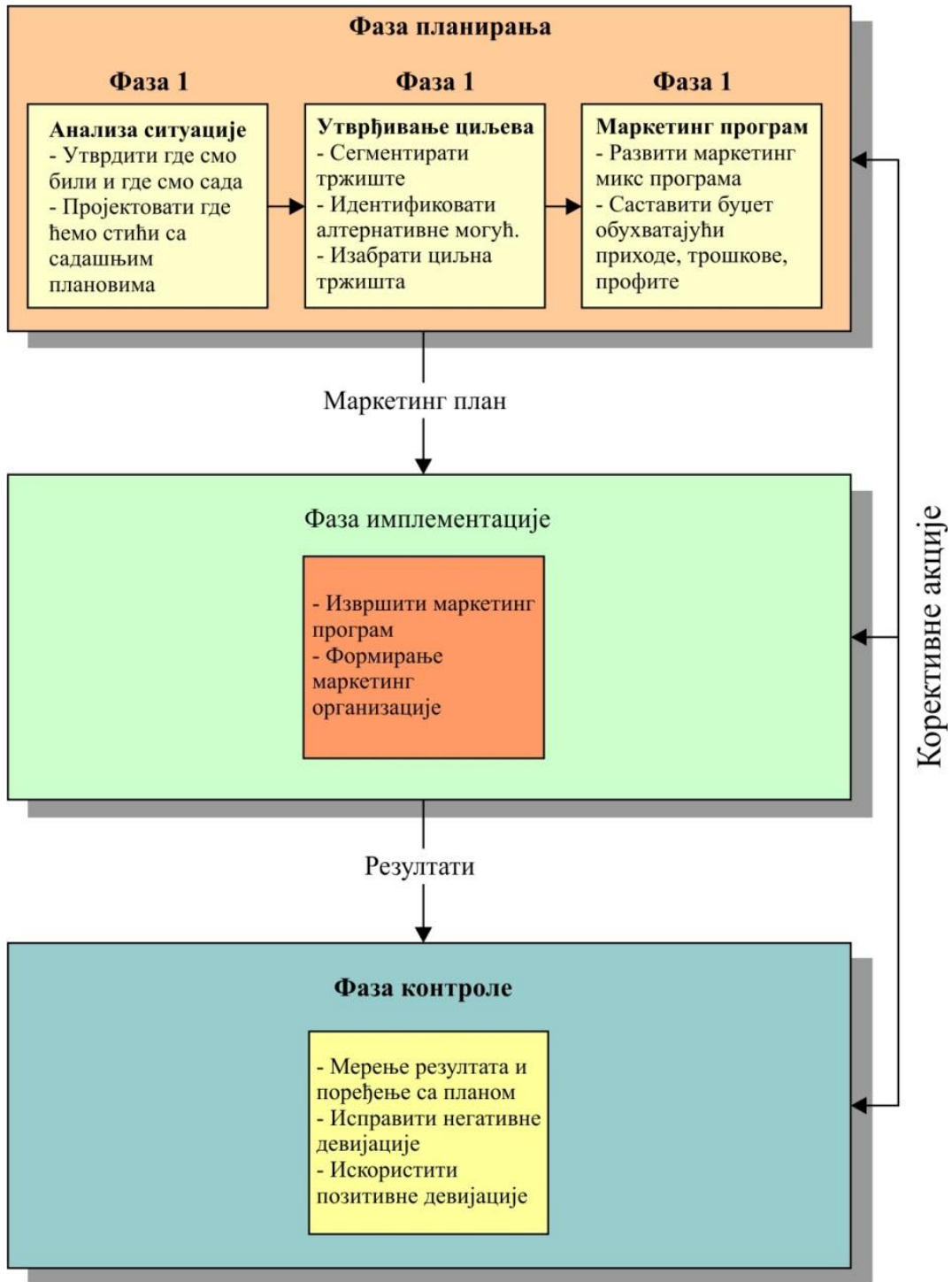
- анализа окружења,
- планирање главних праваца маркетинга,
- планирање стратегија,
- имплементација стратегије,
- контрола.

У моделу стратешког маркетинг управљања у фокусу је успостављање динамичке равнотеже између циљева, стратегије и окружења, а стратешка контрола је завршна фаза процеса маркетинг стратешког управљања (слика 17).¹¹²

¹¹¹ Greenley, G., *Strategic Management*, Prentice Hall, London, 1989., pp. 16.

¹¹² Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 56.

Слика 17. Процес стратешког маркетинга



Извор: Ризнић, Д., Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 57.

2. Стратегијска анализа – основа за управљање тржишним учешћем

2.1. Карактеристике стратегијске анализе

Стратегија, као планска одлука којом се одређује начин управљања односом предузећа и средине, формулише се полазећи од политике и циљева предузећа. Основа за формулисање стратегије је анализа средине, с једне и потенцијала предузећа са друге стране. Након формулисања сврхе, тј. мисије предузећа и циљева пословања следи формулисање маркетинг стратегије.

Сврха постојања конкретног предузећа одређена је његовим оснивањем. За разлику од политике која се формулише да траје дуже, стратегија се формулише за остваривање конкретних циљева. Процес формулисања стратегије се разликује с обзиром на обухватност и степен детаљности, да ли се полази од предузећа као целине, појединих делова, односно да ли се прихвата уже или шире схватање стратегије. Отуда се срећу различити модели процеса формулисања стратегије. Првенствено се полази од формулисања економске мисије, а затим се формулишу конкурентске стратегије у којима је полазна тачка однос производ тржиште. С обзиром на добре и лоше стране појединих портфолио модела потребно је у формулисању стратегије комбиновати више њих тако што ће се искористити позитивне и отклонити негативне стране појединих модела.

Формулисање стратегије предузећа у условима све израженијих утицаја и интереса различитих појединаца и група треба да омогући усклађивање могућности предузећа са шансама и претњама из окружења односно избалансираност између онога шта би се желело урадити и онога што може бити урађено. Сам процес формулисања стратегије условљен је и способношћу менаџмента да усклади циљеве и жеље са потребама потрошача и обавезама према друштву.¹¹³ Стратегијску анализу посматрамо као део процеса стратегијског менаџмента, никако изоловано већ неодвојиво од стратегијског избора и самог спровођења стратегије.

Стратегијска анализа се односи на разумевање стратегијске позиције организације. Она даје одговоре на питања какве ће се промене дешавати у окружењу и како ће оне да утичу на предузеће и на његове активности, у чему се састоји снага везана за ресурсе предузећа у контексту свих ових промена, какве су тежње стејкхолдера и како оне могу утицати на садашњу и на будућу стратегијску позицију

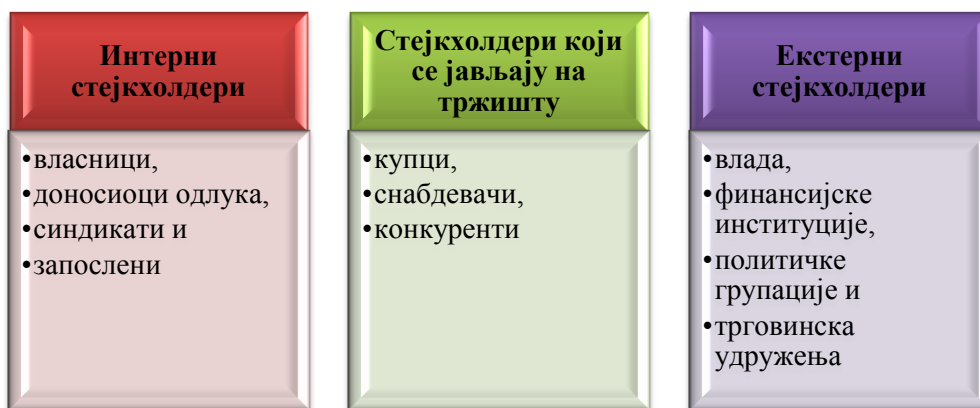
¹¹³ Hill, W., Rieser, I., *Marketing Management*, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1990., pp. 34.

предузећа. Стејкхолдери се дефинишу као групе или појединци који могу утицати или су под утицајем организације. Они су заинтересовани за природу пословања предузећа за правце његовог развоја и за његову конкурентску позицију. Стејкхолдери се могу класификовати у три групе:¹¹⁴

- Интерни стејкхолдери: власници, доносиоци одлука, синдикати и запослени.
- Стејкхолдери који се јављају на тржишту: купци, снабдевачи, конкуренти.

Екстерни стејкхолдери: влада, финансијске институције, политичке групације и трговинска удружења.

Слика 18. Класификација стејкхолдера



Извор: Јовановић, Л., Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 59.

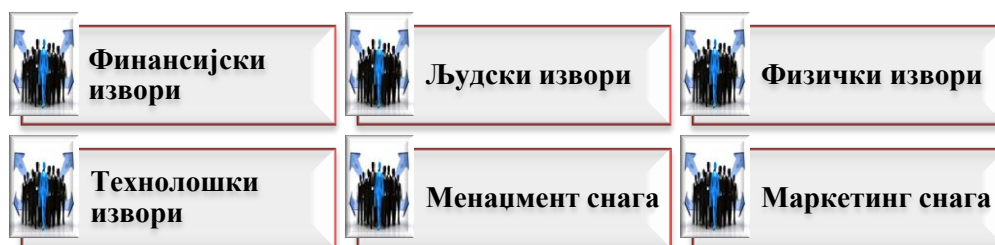
Основни циљ стратегијске анализе је утврђивање стратегијске позиције предузећа на основу којих се процењује конкурентска предност идентификовањем критичних фактора пословног успеха у циљу добијања жељеног профила предузећа. Предузећа оријентисана на успех изналазе праве начине за усклађивање вредности и циљева са својим могућностима и средином у стварању релативне конкурентске предности. При томе настоје да створе улазне баријере како би их конкуренти теже пратили. То је могуће остварити, поред осталог, идентификовањем маркетинг могућности и стварањем критичне масе за развијање маркетинг стратегије предузећа.

Сложеност стратегијске анализе проистиче из самог предмета анализе, који обухвата разматрање опипљивих и неопипљивих извора које је изузетно тешко поуздано проценити. Неопипљиви извори (невидљива имовина) предузећа укључује: искуство, информације, know-how, снагу менаџмента, марку, имиџ, репутацију, повезаност, корпоративну културу, лојалност потрошача, поверење, сазнање о преференцијама потрошача и др. Акумулација и развој неопипљивих извора и

¹¹⁴ Јовановић, Л., Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 59.

способности је примарни извор за стварање конкурентске предности. Најповољнија је ситуација када су перформансе компаније повољније у односу на конкуренцију а значај извора (имовине) велики. Изворе предузећа чине: финансијски, људски, физички, технолошки, укупна менаџмент и маркетинг снага. Посебну вредност имају јединствени извори на основу којих се предузећа међусобно диференцирају. Извори су последица развоја и коришћења способности, а оне су супериорније уколико проистичу из јединствених извора. Предност је могуће задржати одржавањем таквог стања и стварањем додатних извора за повећање предности. Прихватљиву уравнотеженост извора потребно је што дуже одржавати.

Слика 19. Извори предузећа



Извор: Јовановић, Л., Управљање тржишним учењем у индустрији тешких у Југославији, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 60.

У случајевима када су перформансе предузећа високе у односу на конкуренцију а важност имовине ниска, предузеће остварује повољну позицију. Када предузеће поседује ниско вредну имовину, уз истовремено остваривање резултата који су испод перформанси конкуренције, потребно је створити услове за што рационалније коришћење расположивих извора.¹¹⁵ Предузећа која располажу изворима које је тешко копирати, заменити и размењивати имају реалну основу за успешније позиционирање претварањем дистинктивне у конкурентску предност.

Поседовање тзв. комплементарних извора (имовине предузећа) је реална основа за претварање потенцијалне у стварну предност на тржишту. У савременим условима привређивања предност је на страни оних предузећа која поседују и неопипљиве изворе, а опипљиве ефикасније користе. Комбиновањем флексибилних извора на одговарајући начин остварује се жељена ефективност и ефикасност. Њиховом интеграцијом повећавају се способности организације да ефективно и ефикасно одговори захтевима све критичнијег тржишта. Однос према потрошачима се

¹¹⁵ Bradley, F., *Marketing Management*, Prentice-Hall, London, 1995., pp. 117.

мења. Оријентација према масовном тржишту замењена је масовним прилагођавањем индивидуалним потребама потрошача.¹¹⁶

Тржишна стања нису дате категорије, она се трансформишу под утицајем фактора средине. Фазе у еволуцији тржишта се брзо мењају, а тежња ка ефикаснијем коришћењу ограничених ресурса и супериорнијих способности, кроз процес учења постаје централно питање. Основна претпоставка рационалне стратегије без обзира који ниво или приступ је у питању, је да зависи од потрошача и да су успешније уколико их освоје и задрже.

Поред обима продаје, добити и учешће на тржишту је значајан показатељ успешности пословања предузећа. Који се обим продаје по којим трошковима и уз коју добит може остварити на циљном тржишном сегменту је питање којим су преокупирана предузећа која обављају своју маркетинг активност на конкурентном тржишту. Учешће на тржишту омогућава да предузеће оцењује своју активност релативно у односу на друга предузећа. Тржишно се учешће може рачунати на више начина, а при томе треба решити нека питања.

Стратегијском анализом ограничавајућих процеса, као што је тржишна оријентација, која представља дугорочну предност коју није могуће лако угрозити, ствара се поуздана основа за стратегијски избор. Тржишна оријентација даје одговор о тржишним условима и може се сматрати обликом иновативног понашања. Кључно обележје иновативне организације је стварање конкурентске предности.¹¹⁷ Основни фактор који стимулише или ограничава стварање тржишно оријентисаног предузећа је главно руководство одговарајуће стање ума које је могуће достићи само ако сви у процесу управљања, на свим хијерархијским нивоима уважавају потребу за развијањем овог маркетиншког стања ума.¹¹⁸ Стратегијска анализа почива на истраживању које доприноси спознаји потребе везивања за купца које се сматра основном карактеристичном способношћу. На успостављање односа између предузећа и његових купаца, односно потрошача утиче: реномираност партнера, искуство и сатисфакција са претходно успостављеним односима, неизвесност и условљеност. Односи са купцима успостављају се у склопу одређеног ланца вредности мреже које чине добављачи, други купци и потрошачи, њихови купци и потрошачи, финансијске организације, представници власти као доносиоци одлука које условљавају пословне

¹¹⁶ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тешких у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 60.

¹¹⁷ Kreiken, J., „Effective Vertical Integration and Disintegration Strategies“, у W. F. Gluck, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1990., pp. 128.

¹¹⁸ Станковић, Љ., *Маркетинг стратегија*, Економски факултет, Ниш, 1996., стр. 65.

процесе. Успостављање односа између предузећа и тржишта све више се заснива не на преговорима и убеђивању већ на заједничком решавању проблема – изналажење заједнички могућих решења.

Анализом стопе освајања и задржавања одређених категорија потрошача предузеће долази до поузданих информација за стратегијско управљање тржишним учешћем и профитабилношћу. Ако се ова улагања (у освајање и задржавање потрошача) посматрају као инвестиције, као и њиховим преиспитивањем, обезбеђује се контрола улагања. То доприноси ефективној реализацији и адекватном реаговању на еволуцију конкурентних могућности и активности.¹¹⁹ Анализа омогућава да се сагледа тржишно учешће у временској димензији, што је битно за све врсте анализе портфолиа у којим је једна од димензија тржишно учешће. Анализа омогућава да се процени место тржишног учешћа у маркетинг стратегији. Такође, да се дође до процене шта би коштало предузеће повећање тржишног учешћа за одређени проценат, уколико жели да побољша своју стратегијску позицију на тржишту.

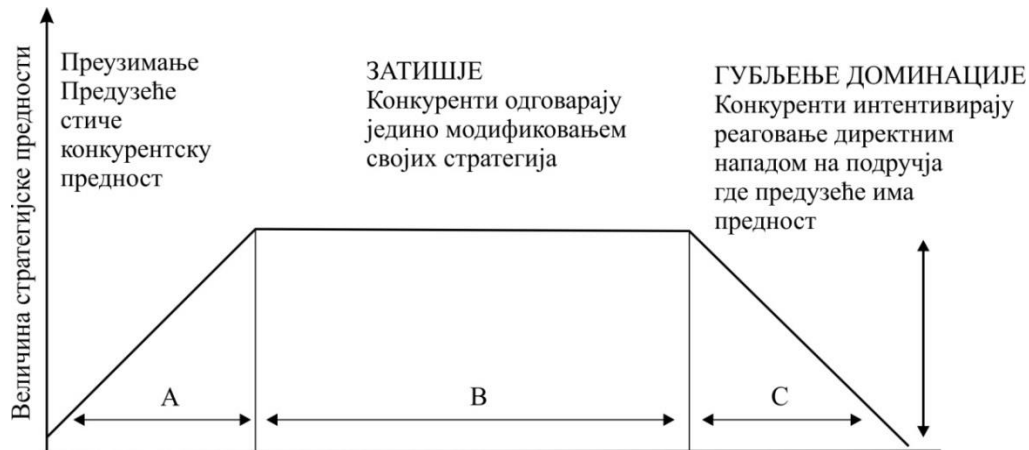
Способност предузећа да стиче и одржава конкурентске предности превасходно је условљена временом. Да предузеће створи одређену предност потребно је време, а исто тако време је потребно да је угрози. Иновације засноване на времену постају све више основа за настанак и ишчезавање конкурентске предности. Успех је на страни оних предузећа која своје позиционирање заснивају на квалитету времена уласка на тржиште и брзини реаговања на захтеве потрошача. Способност предузећа да предвиди време које је потребно конкуренцији да реагује омогућава му успешније позиционирање. У циљу благовременог реаговања потребно је истраживања усмерити на идентификовање фактора који утичу на брзину и природу реаговања конкуренције. Управо та кретња показује слика 20.

Конкурентску предност на тржишту могуће је остварити коришћењем различитих извора. С обзиром на све израженији притисак великих произвођача са једне и ограничености извора са друге стране, неопходно је пронаћи нове како би се задржала жељена позиција на тржишту. Последњих година јапански произвођачи су све присутнији на тржишту аутомобила свих земаља, па и САД. У жељи да очувају своју позицију компаније користе различите стратегијске приступе и изворе (стратегije сарадње са добављачима). Ангажовањем добављача у спровођењу укупног

¹¹⁹ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 62.

процеса континуираног унапређења, почев од идеје за производ, могуће је скратити време развоја, произвести више иновираних производа.¹²⁰

Слика 20. Настанак и ишчезавање конкурентске предности



Извор: Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 62.

Уравнотеженост стратегијских и финансијских циљева предузећа се све више постижу успостављањем нових односа са добављачима на заједничким интересима а не на супротностима.

2.2. Могуће стратегијске алтернативе у управљању тржишним учешћем

Предузеће може да одабере, од многих стратегијских алтернатива, на пример, да остане верно својим садашњим производима и тржиштима, или може да одлучи да прошири своју мисију на повезане или неповезане производе. Слично, може да одабере проширивање своје садашње мисије производа на друга тржишта или може да тражи нова тржишта за нове производе. Што се предузеће више удаљава од његових садашњих производа и тржишта, то ће кретање бити ризичније и скупље.

Овде ћемо се кратко осврнути на сва четири нивоа стратегије.¹²¹

- стратегије тржишног подручја са стратегијском опцијом садашњи или нови производ на садашњим или новим тржиштима,
- стратегије стимулисања тржишта са стратегијском опцијом конкуренција путем квалитета или цена,
- стратегије парцелизације тржишта у основи стратегијске опције је маркетинг масовног тржишта или маркетинг сегментација,

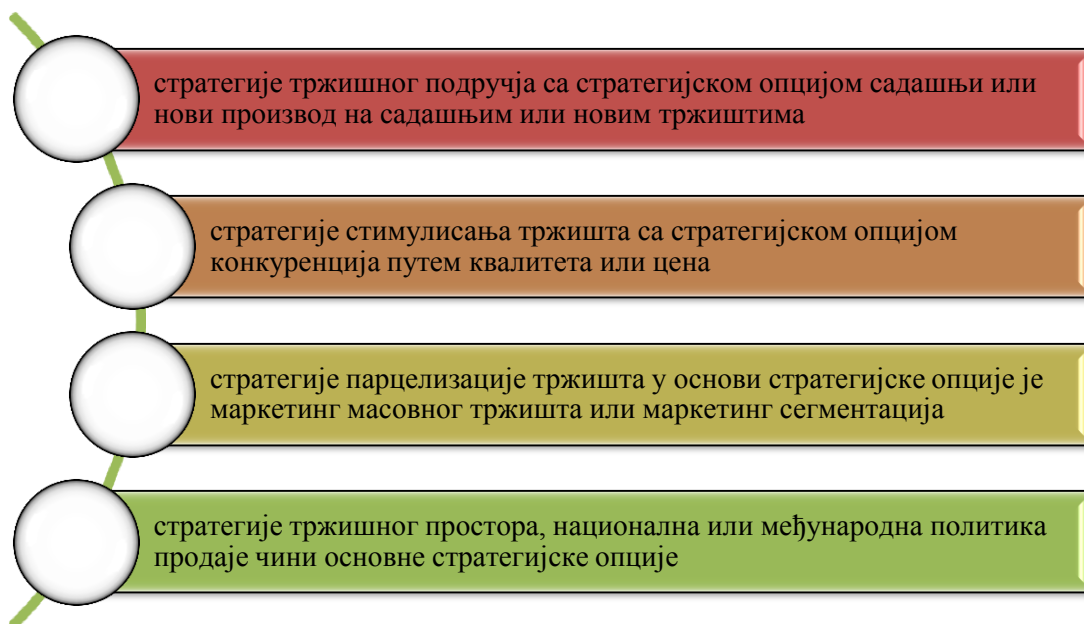
¹²⁰ Станковић, Љ., *Маркетинг стратегија*, Економски факултет, Ниш, 1996., стр. 66.

¹²¹ Сенић, Р., *Маркетинг менаџмент*, Призма Крагујевац, 2000. стр. 699.

- стратегије тржишног простора, национална или међународна политика продаје чини основне стратегијске опције.

Многа предузећа, поготову на конкурентским интензивним тржиштима, одлучују се за више комбинација производ/тржиште (стратегијских подручја). Због исцрпљености постојећег тржишног потенцијала, предузећа су принуђена на то (што су старија), да запоседну више ових подручја. То запоседање се остварује као: пенетрација тржишта (садашњи производ на садашњем тржишту); развој производа (нови производ на садашњем тржишту) и диверзификација (нови производ на новом тржишту).

Слика 21. Четири нивоа стратегије



Извор: Сенић, Р., Маркетинг менаџмент, Призма Крагујевац, 2000. стр. 699.

Нека предузећа остају при постојећем производном програму, сматрајући да је то најбоља опција да не мењају ништа у својим линијама производа и самим производима, све док су прихватљиво рентабилни. Неке ће производе задржати и ако се баш не одликују високом рентабилношћу. Ови производи ипак предузећу обезбеђују неки новчани ток и задржавају одређену категорију купца.¹²² Увођење нових производа је веома ризично и многа предузећа не желе да преузму тај ризик и зато остају при садашњем производном програму. Сва предузећа, пак настоје свим силама да извуку што могу више из њихових садашњих производа, без обзира на то какве производе планирају. Овде је реч о квантитативном расту предузећа, предузеће улаже значајне

¹²² Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 64.

напоре да повећа своје учешће на постојећем тржишту путем повећаних маркетинг издатака. Тржишне шансе које постоје на до сада опслуживаним тржиштима, да би се што боље и потпуније искористиле са постојећим производима, само уз примену стратегије пенетрације (или интензивирања тржишта).

Предузеће настоји да повећава продају својих садашњих производа на свом садашњем тржишту уз помоћ, пре свега, агресивног маркетинга. Коју ће могућност да одабере, у спровођењу ове стратегије, предузеће треба само да одлучи:¹²³

- да стимулише постојеће купце,
- да привуче купце који су до сада куповали код конкурента или
- да повећа своје напоре да би привукло оне потрошаче који до сада нису користили производ, а иначе лоцирани су на подручју његовог садашњег тржишта.

На постојећем производ/тржишту, може се постићи раст, путем повећања тржишног учешћа освајањем продаје а коју су држали конкуренти. Стицање учешћа може бити засновано на тактичким акцијама као што су пропаганда, промоција или снижење цена. Међутим, остварено тржишно учешће таквим средствима је тешко задржати па је у томе проблем. При избору ове стратегијске акције, изузев ако предузеће није у монополској позицији, мора покушати да буде боље од својих конкурената. Мора ставити снажан акценат на снижење трошкова; на побољшање перформанси свог производа; ефикасност, поузданост, погодност коришћења. Ова стратегија има смисла само за предузећа која имају већи производни, финансијски и продајни потенцијал у поређењу са конкуренцијом. Најчешће подразумева улазак предузећа у конкурентску борбу са осталим произвођачима у грани.

Пенетрација тржишта подразумева високу спремност предузећа да кроз квалитет маркетинг микса повећа своје тржишно учешће. Уколико га купци не запаже као успешније у сатисфакцији њихових потреба, предузеће не може придобити муштерије својих конкурената или нове муштерије. Стратегије придобијања нових купаца засноване су на питању како позиционирати производ на тржишту.¹²⁴

Дакле, суштина стратегије интензивирања или пенетрације тржишта састоји се у томе да се тржишне шансе које постоје на досада опслуживаним тржиштима што је могуће боље искористе са постојећим производима. Стратегија је добра ако за то постоје услови: ако постојећа тржишта нису засићена производима гране; ако су тржишна учешћа главних конкурената опала, док је укупна продаја гране остала

¹²³ Станковић, Љ., *Маркетинг стратегија*, Економски факултет, Ниш, 1996. стр. 68.

¹²⁴ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 65.

стабилна или се стопа употребе купца може знатно повећати. Предузеће може са лакоћом да следи ову стратегију, али то зависи од природе тржишта и преовлађавања конкурентске позиције.

Код другог стратегијског нивоа реч је о начину утицаја и управљања тржиштем. Из угла маркетинга за жељени утицај на понашање купца, могуће су две алтернативе: стратегија преференције (концепт високе цене – производ са марком) и стратегија цена – количина (концепт ниске цене).¹²⁵ Суштина је да се привуче велики број купаца нижом ценом и да већа продата количина компензира мању добит по продајној јединици производа. Стратегијом преференције треба да се изгради позиција предности у психи купца, указујући при том на мноштво специфичних особина које диференцирају производ. Тиме се обезбеђује сатисфакција потрошача и поновна куповина.

Трећа суштинска стратегијска одлука односи се на начин диференцирања, односно покривања тржишта:¹²⁶ стратегија масовног тржишта и стратегија сегментације тржишта. Предузеће мора донети одлуку хоће ли да подмирује потребе свих просечних купаца или треба следити стратегију сегментације или диференцирања, која тежи да идентификује специјалне групе купаца (сегменте) које ће опслуживати. Уз то предузеће мора да одлучи хоће ли опслуживати цело тржиште (тотално покривање тржишта) или само један његов део (делимично покривање тржишта).

На крају стратегијског ланца одлучивања налазе се стратегије тржишног простора (оне имају повратно дејство на све друге стратегијске одлуке), захтевају јасно одређивање тржишног односно продајног простора предузећа. Могу се разликовати два велика геополитичка подручја одлучивања:¹²⁷ стратегија националног (домаћи маркетинг), и стратегија наднационалног подручја (међународни маркетинг). Ове основне стратегијске алтернативе могу се даље рашчлањавати: локално; регионално; надрегионално и национално и мултинационално; међународно и светско тржиште.

У неким случајевима и закон прописује географске границе обављања послова. Стратегија да се послује само на локалном тржишту, у почетку може бити прихватљива, али у дугом року предузеће се мора проширивати ван његове непосредне околине, ако жели да даље расте и развија се. Регионални домен пословања предузећа може да варира од пословања на подручју неколико општина, региона до република.

¹²⁵ Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Fourth Edition, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980., pp. 70.

¹²⁶ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији текстила у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 67.

¹²⁷ Исто.

Регионална експанзија представља добар компромис између локалног и националног пословања. Она омогућава да уколико посао не иде на једном делу региона, а у другом можда постоје повољни услови, пословање у целини узев буде задовољавајуће. Регионална логистика је много једноставнија него национална, многа предузећа могу преферирати да ограниче своје пословање на регион као суштину стратегије како би избегла конкуренцију и задржала контролу. Регионална експанзија помаже у остваривању раста и у одређеној мери, у повећању тржишног учешћа. Оваква географска експанзија може бити нужна да би се остварио раст или одржао корак са конкурентима. Понекад је регионална стратегија пожељнија од националне.

Слика 22. Геополитичка подручја одлучивања о стратегији



Извор: Јовановић, Л., Управљање тржишним учешћем у индустрији тегиха у Југославији, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 67.

Стратегија националног тржишта захтева огромна улагања у промоцију и дистрибуцију и преузимање далеко већег ризика. За успешно спровођење ове стратегије предузеће треба да успостави одговарајућу контролу, како би било сигурно да су ствари у различитим регионима у најбољем реду. Где недостаје контрола конкуренти – посебно регионални – лако могу ускочити на тржиште.

Ако на националном тржишту више уопште није могућа експанзија, или не више у жељеном темпу, онда предузеће почиње да извози. У овом случају сметње на тржиштима у иностранству су мање него у земљи. После извоза следи интензивирање продајних напора у иностранству. У ту сврху могу се основати сопствена продајна представништва. Потом следи фаза када предузеће оснива сопствене производне погоне у иностранству. Након тога долази до интернационализације и глобализације тржишта. Стратегија међународног тржишта се дуго практикује, али је постала популаран метод раста за велика предузећа тек после ИИ светског рата. Задњих година

пословања на међународном тржишту постало је ствар нужности за многа предузећа у свету, а и код нас. Повећање конкуренције са којом се срећу многе гране делатности, које резултира из стратегије тржишта и конкурентских претњи страних фирми, присилило је многа наша предузећа да посао потраже ван граница наше земље. Велика задуженост учинила је потребу експанзије извоза питањем од виталног националног интереса. У данашњим условима предвиђања, међународно пословање је постало питање опстанка.

2.3. Проблеми управљања тржишним учешћем

Улога маркетинга у стварању стратегије предузећа је пресудна. Програми импликације стратегија се разликују, али су успешне стратегије које се примењују у различитим земљама света сличне.

При формулисању, а потом и примени стратегије, мора се поћи од специфичности ситуације у којој се налази предузеће. Прва специфичност је време у коме се стратегија примењује, јер се способности примене мењају временом. Наиме, ако предузеће касни са формулисањем стратегије, може да изгуби конкурентну предност са којом је рачунало при формулисању. Међутим, свакако постоји и могућност да конкурентска предност предузећа јача са применом стратегије у времену.¹²⁸ Ако неке ствари недостају, (услуге потрошачима рецимо), када је то битно за успешну примену стратегије, онда је то други проблем у примени стратегије тзв. парцијална примена.

Недовољна одлучност и способност менаџмента при располагању са свим потребним изворима, може бити узрок неуспеха у примени стратегије. Неинтегралност маркетинга је често узрок слабијих од очекиваних резултата у примени стратегије. То се посебно односи на недовољну координираност маркетинга са осталим пословним функцијама у предузећу. Примена стратегије одређује стратегијске перформансе предузећа. Она је критична карика између формулисања маркетинг стратегије и остварења супериорних перформанси предузећа.¹²⁹ Ако је успешно примењена, маркетинг стратегија резултира у супериорним приносима предузећа. На спровођење битно утиче однос маркетинга са осталим пословним функцијама у предузећу.

Да би предузеће остварило значајне стратегијске промене, изузетно је тешко, без обзира да ли су оне одговор на шансу, проблем или кризу. Свакако, у тој

¹²⁸ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 68.

¹²⁹ Станковић, Љ., *Маркетинг стратегија*, Економски факултет, Ниш, 1996. стр. 69.

стратегијској преориентацији, кључну улогу имају лидери, тиме што постављају премисе и одређују контекст у коме се доносе стратегијске одлуке.

Постоји тврдња да иза сваког успешног предузећа стоји супериорна стратегија. При томе није битан начин како се она ствара. Она је основа пословног успеха. "Најсрећније" стратегије имају одређену логику која је прожима (сет принципа који чине њену основу). Стратегија по којој предузеће треба да се придржава онога што најбоље зна, не треба да се прихвати буквално. То у ери технолошких иновација може да води у пословни неуспех. Уз то, ту је и опасност у тумачењу става "потрошачи су увек у праву", јер и таква стратегија у време великих технолошких промена може да води у губитке, па јединствени рецепт за пословни успех не постоји.

3. Инструменти стратешког планирања маркетинга

3.1. Концепт животног циклуса производа

Сви живи организми, биљке, животиње и људи имају свој животни циклус, рађају се, расту, старе и умиру. Исто је и за животним циклусом производа. Тврдити да производ има свој животни век значи да:¹³⁰

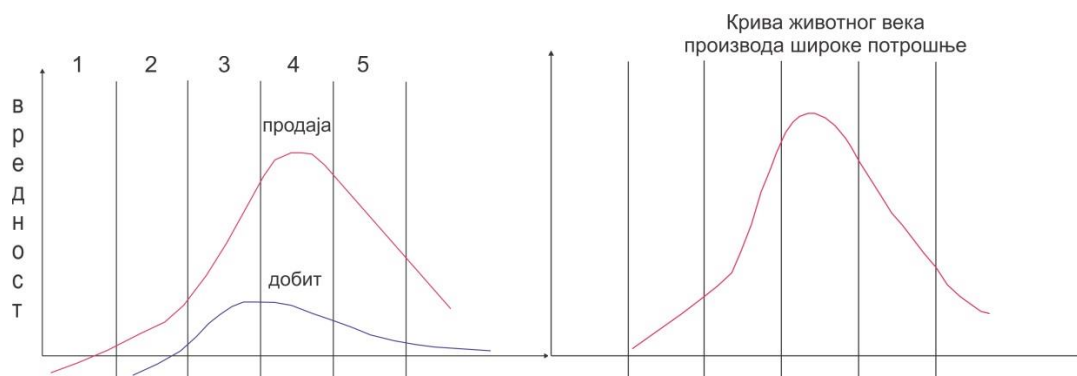
- производ има ограничени век;
- продаја производа пролази кроз специфичне фазе;
- профити расту и падају у различитим фазама;
- производи захтевају различите маркетиншке, финансијске, набавне стратегије, те стратегије људских ресурса у свакој фази.

Концепт животног циклуса производа (*Product life cycle*) користи се у савременој привреди као одличан основ за развој производа и прилагођавање производа захтевима потрошача. Време од увођења производа на тржиште до његовог искључења из производног програма назива се животним циклусом производа.

Након лансирања производа на тржиште предузеће жели остварити добит (покривши трошкове развоја и лансирања), те стога треба управљати производом током његова животног века. Концепт животног циклуса производа омогућава анализу ширења производа на тржишту и утврђивања стратегије за сваку поједину фазу животног циклуса производа. Типична крива животног циклуса производа је полукружна крива уобичајено подељена у пет фазе: развој, увођење, раст, зрелост и опадање.

¹³⁰ Буричин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., *Менаџмент и стратегија* (четврто, прерађено и допуњено издање), Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2009., стр. 118.

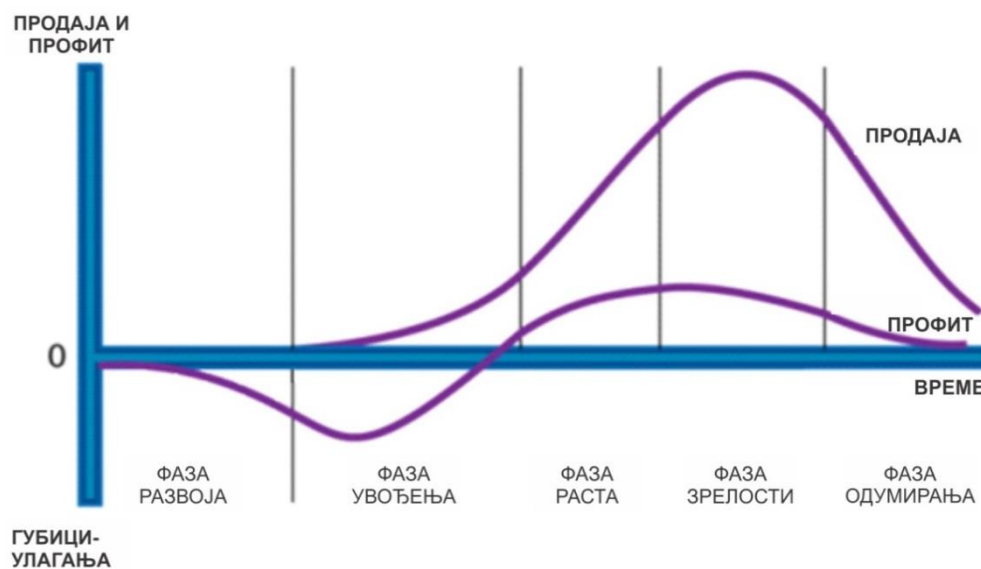
Слика 23. Типични облици крива животног циклуса производа



Извор: Милисављевић М., Савремени стратегијски менаџмент, VI измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд, 2007., стр. 154.

Концепт животног циклуса производа се може употребити за анализу извесне категорије производа (нпр. цигарете, новине, кафа, филмови), неког облика производа (газирана безалкохолна пића) или баш поједине марке производа (нпр. Marlboro или Levis). Концепт животног циклуса производа најбоље се примењује у описивању динамике производа и тржишта. Као контролно средство помаже у мерењу карактеристика производа у поређењу са сличним производима из прошлости.¹³¹ Мање је корисно као средство предвиђања. Ако се пажљиво користи, помаже као средство планирања стратегија, да би се разумели маркетиншки изазови у сваком циклусу.

Слика 24. Фазе животног циклуса производа



Извор: Мунитлак Ивановић О., Стратегијски менаџмент, Факултет пословне економије, Сремска Каменица, 2009., стр. 78.

¹³¹ Милисављевић М., Савремени стратегијски менаџмент, VI измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд, 2007., стр. 154.

Данас готово да и нема више озбиљног спора о томе да ли производ има фазе животног производа или не, али постоје опречна мишљења и доказивања о томе које су то фазе животног циклуса, с обзиром да ли се ради о производима одређеног стила, моде или тренда и како их је могуће практично идентификовати, тј. утврдити и у оперативној пракси искористити за управљање производом на тржишту. Међутим, на крају се дошло до сагласности да је теоријски и у пракси оправдано животно циклус производа разматрати кроз пет развојних фаза.

Пад или раст продаје само је видљива слика о томе шта се специфично и веома компликовано дешава на турбулентном тржишту. Откривање правих узрока раста или пада продаје далеко је сложеније, а о чему се иначе врше опсежна истраживања у маркетинг менаџменту. Остављајући по страни разлику међу производима, може се рећи да се развојни пут сваког производа састоји од пет међусобно повезаних фаза:¹³² развој, увођење, раст, зрелост и опадање, од којих свака има своје производне и економске карактеристике.

3.1.1. Фазе развоја производа

Основно подручје развоја предузећа чине два основна подподручја: развој производног програма и развој производа. Под производним програмом подразумева се скуп производа које предузеће производи. Иначе, производни програм обухвата два основна подручја: побољшање постојећег производног програма и увођење новог производног програма.

Проширење постојећег производног програма представља захват којим се врше значајне измене постојећег производног програма. Уколико тај нови производни програм нема додира са постојећим, онда се то назива диверсификација. Ако се предузеће одлучи на диверсификацију то значи да је прихватило увођење нове опреме, нових технолошких поступака и нове организације процеса производње. Као резултат диверсификације остварује се побољшање резултата производње, што директно утиче на раст и развој.¹³³ Веома је важно истаћи да предузеће диверсификацијом побољшава свој положај на тржишту.

У одређеним ситуацијама предузеће може да спроводи специјализацију производног програма, а то значи елиминисање једног производа или дела производног програма. На тај начин производња постаје рационалнија јер се смањују

¹³² Мунитлак Ивановић О., *Стратегијски менаџмент*, Факултет пословне економије, Сремска Каменица, 2009., стр. 78.

¹³³ Панић С., *Менаџмент развоја и стратeгијски менаџмент (менаџмент развоја)*, Изводи из писаних предавања, Виша пословно – техничка школа, Ужице, 2006., стр. 49.

потребна средства за набавku сировина и репроматеријала, могуће је повећати ефикасност организације производног процеса и све је у директној вези са смањењем трошкова производње.

Код развоја производа разликујемо: побољшање постојећих производа и развој нових производа. Основни разлог за развој новог производа или побољшање старог јесте потреба предузећа да повећа продају и свој удео на садашњим тржиштима као и освајање нових.

Када кажемо побољшање постојећих производа, мислимо на скуп активности чији је резултат промена својстава постојећих производа. Промене које се врше на производу имају за циљ да побољшају његова својства и да на тај начин задовоље тржишне захтеве. Привлачну идеју треба претворити у концепцију производа, а то је елаборирана верзија идеје изражена разумљивим потрошачким речником.¹³⁴

Побољшању производа приступа се у тренутку када се уочи да се постојећи производ налази у ситуацији да опада тражња за њим.

Појам развој нових производа у пословању се користи за описивање процеса којим предузеће лансира нови производ или услугу на тржиште. Поступак развоја новог производа не може се остварити одједном, како се то често очекује, већ постепеним радом и дуготрајним истраживањима. Увођењем нових производа у свој производни програм предузеће добија могућност за постизање позитивних резултата. Развој нових производа представља изузетно сложен правац, како са становишта ангажовања људског потенцијала, тако и са становишта трошкова. Сложеност овог процеса условљена је неизвесношћу како ће тржиште прихватити нови производ. Предузеће је спремно развити нове производе након што је пажљиво сегментирало тржиште, одабрало циљне купце, идентификовало њихове потребе и одредило жељену тржишну позицију. Нови се производи морају развијати да би се одржала или повећала продаја. Развој нових производа одвија се кроз неколико фаза:¹³⁵

- Генерисање идеја,
- Селекција идеја,
- Развој и тестирање концепта,
- Развој маркетиншке стратегије,
- Пословна анализа,

¹³⁴ Петковић, М., Јанићијевић, Н., „Стратегијске и организационе промене у глобалном предузећу“, у редактури: Маричић, Б., Петковић, Г., *Изазови менаџмента и маркетинга у глобалном окружењу*, Универзитет у Београду, Економски факултет, 2001., стр. 160.

¹³⁵ Петровић, С. П., *Теорија комплексности у пракси менаџмента*, Зборник радова, IX, Међународни симпозијум Факултета организационих наука SYM-ORG 2004, Златибор, 2004., стр. 221.

- Развој/конструисање производа,
- Пробни маркетинг/израда прототипа,
- Комерцијализација/ испитивање производа.

У изради прототипа треба пазити на:¹³⁶

- естетске захтеве,
- техничке захтеве,
- економске захтеве.

За коначни успех неког производа (тј. његове политике производа) важно је да се упоредо с његовим техничким развојем развија и маркетинг (истраживања и анализе) који прати тај производ. Развој производа може се одвијати у два основна облика: предузеће може спроводити властити развој новог производа, деловањем властитог одељења за истраживање и развој или кроз *outsourcing* – уговор којим се унајмљују институти, самостални истраживачи, агенције. У овој фази временски и финансијски треба ускладити технички развој, инвестирање у производњу, припрему производње и утврђивање маркетинг микс-а.

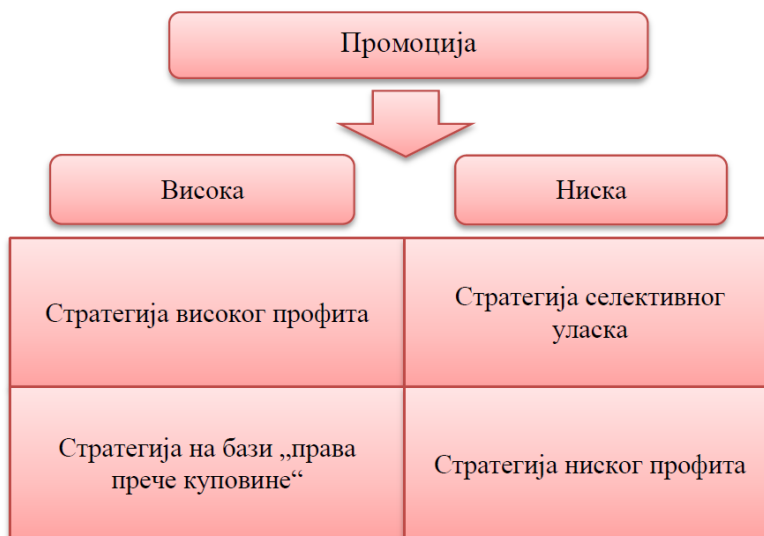
3.1.2. Фаза увођења новог производа

Фаза увођења новог производа представља период у коме се производ појављује на тржишту, међутим, производња није у потпуности уходана. Ово је најтеже раздобље за произвођача, с обзиром да се у овој фази врше велика финансијска улагања у истраживање и развој производа, тржишта и маркетинга, а ради се о фази лаганог раста продаје, пошто се производ уводи на тржиште, тако да су приходи од продаје веома ниски. Издаци за дистрибуцију и промоцију су високи, што резултира негативним или ниским профитима. Према томе, фаза увођења новог производа на тржиште представља инвестицију у тржиште, у будућност предузетнички орјентисаног друштва, тако да треба водити рачуна о томе да цена као значајна стратегијска варијабла оцењивања успешности буде разумна. Ову фазу карактеришу изузетно високи трошкови производње и продаје, али са тенденцијом пораста ефикасности. У случају скуних нових производа продају успорава и висока цена.

Фаза увођења је прва фаза у животном циклусу производа и њу карактерише висока производна цена, високи трошкови маркетинга, мали обим продаје и релативно мало присуство конкуренције. Да би се производ добро позиционирао на тржишту потребно је пре увођења новог производа извршити детаљне анализе и одредити потенцијална тржишта и њихове карактеристике.

¹³⁶ Стефановић, Ж., *Менаџмент*, Економски факултет, Крагујевац, 2004., стр. 205.

Слика 25. Стратегије наступа на тржишту



Извор: Мунитлак Ивановић О., *Стратегијски менаџмент*, Факултет пословне економије, Сремска Каменица, 2009., стр. 81.

Код циклуса увођења можемо разликовати 4 стратегије наступа:¹³⁷

1) стратегија БРЗОГ УБИРАЊА – лансирање новог производа по високим ценама и с високим нивоом промоције. Има смисао ако се ради о великом потенцијалном тржишту које није упознато с производом и жели га поседовати и може платити ту цену, предузеће се суочава с конкуренцијом и жели изградити преференцију за своју марку.

2) стратегија СПОРОГ УБИРАЊА – лансирање новог производа по високим ценама и уз низак ниво промоције. Има смисао ако је ограничено тржиште, ако су потрошачи спремни платити и не прети конкуренција

3) стратегија БРЗОГ ПРОДИРАЊА – лансирање новог производа по ниским ценама и с високим нивоом промоције. Има смисао ако је тржиште велико, није упознато с производом, већина потрошача осетљива на цену, постоји јака конкуренција, трошкови производње опадају како предузеће повећава производњу и стиче искуство у производњи.

4) стратегија СПОРОГ ПРОДИРАЊА – лансирање новог производа по ниским ценама и с ниским нивоом промоције. Има смисла ако је тржиште велико, свесно производа, осетљиво на цене и постоји конкуренција.

¹³⁷ Мунитлак Ивановић О., *Стратегијски менаџмент*, Факултет пословне економије, Сремска Каменица, 2009., стр. 81.

3.1.3. Фаза раста продаје

Раст је период увођења новог производа на тржиште у којем су потрошачи брзо прихватили марку, када марка остварује високу продају и високу добит, тако да предузетнички оријентисано друштво има могућност инвестирати у једну од офанзивних маркетинг стратегија, укључујући и маркетинг-стратегију изазивача или прећи у фронтални напад на водећег конкурента маркетинг стратегијом лидера. У фази раста може доћи до одређених проблема, с обзиром да се може десити да на тржиште уђе већи број конкурената, који покушавају да копирају производ или да тржишту понуде суплемент који на сличан начин може да задовољи потребе потрошача. Стопа раста продаје може да се преокрене, с обзиром на висока улагања у маркетинг, укључујући и могућност да дође до негативне стопе добити, док маркетинг циљ остаје и даље да се освоји планирано тржиште. Основни проблем је како стабилизovati продају у односу на улагања у маркетинг, тј. како прећи у фазу зрелости производа на тржиште, дакле, прихватања производа од стране потрошача. У овој фази долази до смањења свих трошкова и постиже се веома висока ефикасност, као последица већих производних серија и већег искуства у управљању производњом.

Слика 26. Процес интернационализације



Извор: Jacobs F. R., E. Bendoly, Enterprise resource planning: Developments and directions for operations management research, European Journal of Operations Research, 146, 2003., pp. 236.

Циклус раста је обележен убрзаним растом продаје (производ купују рани усвајачи и рана већина). На тржиште улазе нови конкуренти који уводе нове

карактеристике производа и проширују ланце дистрибуције. Да би се одржао даљи раст предузеће:¹³⁸

- побољшава квалитет и додаје карактеристике производу;
- уводи нове моделе и пратеће производе;
- улази на нове тржишне сегменте и успоставља нове канале дистрибуције;
- од оглашавања за познатост производа иде се к оглашавању за стварање преференције производа;
- цена се снижава како би се привукле групе купаца које су осетљиве на цену.

Предузећа могу у фази раста кренути у процес интернационализације пословања.

3.1.4. Фаза зрелости производа

У овој фази производ је дефинитивно прихваћен на тржишту и може се рећи да му предстоји сталожен и миран наставак егзистенције али зрелост је период поновних тешкоћа са производом. Ово је тачка у којој би производ требао остати до бесконачности али крива продаје досеже максимум и почиње опадати, као и профит. Конкуренција на тржишту је јака и стално истиче предности својих производа па слабији конкуренти отпадају или губе интерес за производом. Постоје три аспекта зрелости производа:¹³⁹

1) Техничка зрелост:

- ниски издаци за развој, односно побољшање производа,
- већа стандардизација марке,
- уходана метода производње,

2) Тржишна зрелост:

- потрошачи начелно познају функције производа,
- претпоставка да је квалитета већине понуђених производа добра,
- довољна искуства потрошача да уоче разлику међу производима,

3) Конкурентска зрелост:

- непромењена присутност на тржишту,
- стабилност у цени.

¹³⁸ Jacobs F. R., E. Bendoly, *Enterprise resource planning: Developments and directions for operations management research*, European Journal of Operations Research, 146, 2003., pp. 233-240.

¹³⁹ Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С., *Стратегијски менаџмент*, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд, 2000., стр. 183.

Када производ достигне фазу зрелости може се рећи да је продаја достигла свој максимум. Трошкови производње су минимални, а производ је познат потрошачима тако да нема потребе за додатним трошковима промоције производа. Присутна је јака конкуренција, стога је потребно извршити диференцијацију или диверзификацију производа или снижавати цене производа и примењивати мере унапређења продаје како би се продаја задржала на жељеном нивоу.

Слика 27. Аспекти зрелости производа



Извор: Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Стратегијски менаџмент, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд, 2000., стр. 183

С обзиром на успоравање раста продаје и појаву великог броја конкурената, предузетнички оријентисано друштво налази опет пред стратешком одлуком, да ли управљати тражњом маркетинг стратегијом лидера на бази диференцијација производа и инструмената маркетинг микс-а, што ће изазвати конкуренцију да реагује, па ако ово успе долази до стабилизације продаје и добити, али при том расту улагања у маркетинг напоре, с обзиром да се марка и даље брани од конкурентске стратегије на циљном тржишту. У фази зрелости нека друштва напуштају тржиште, па стопа продаје постаје уједначена, маркетинг трошкови као проценат продаје се стабилизују или опадају у зависности од интензитета маркетинг напора конкуренције. Што се тиче промоционих активности, оне су усмерене према дистрибутерима. Главни маркетиншки циљ је да се

максимизира профит док се штити удео на тржишту. Стратегија се у овој фази састоји од три елемента.¹⁴⁰

1. Модификацијом тржишта се настоји повећати продаја производа нпр. путем придобијањем нових корисника, уласком у нове сегменте, придобијањем купаца конкуренције или повећањем потрошње постојећих корисника.

2. Модификација производа обухвата:

- повећање квалитета – треба бити стварно побољшан, потрошачи ту промену требају прихватити и бити спремни платити за већи квалитет;
- побољшање особина производа – додавање нових особина које утичу на већу разноликост, поузданост, сигурност или прикладност;
- побољшање стила – побољшање естетске привлачности производа, укључујући и амбалажу.

3. Модификација маркетинг микса обухвата промене у цени, дистрибуцији, оглашавању, унапређењу продаје, личној продаји и код услуга, што се међутим, лако имитира, посебно снижење цена. Сматра се да је у фази зрелости унапређење продаје делотворније средство промоције од оглашавања.

3.1.5. Фаза опадања продаје

Фаза опадања или застаревања представља нагли пад производње и продаје, као резултат нагле експанзије конкуренције. Када производ крене дегресивним делом криве животног века, привредни субјект мора реаговати истраживањем елемената маркетинг микса. Разлози дегресивног кретања су разноврсни:

- оштра конкуренција,
- квалитетнији производи,
- атрактивнији и боље дизајнирани производи,
- јефтинији и прихватљивији производи,
- квалитетнији систем дистрибуције,
- виши ниво и квалитет промоције.

У овој фази резултат пословања предузећа, мисли се на економичност и рентабилност, све су слабији и поред предузетих мера да се ова негативна тенденција заустави, пословање предузећа резултира губитком.¹⁴¹ Поставља се питање да ли је

¹⁴⁰ Jacobs F. R., E. Bendoly, *Enterprise resource planning: Developments and directions for operations management research*, European Journal of Operations Research, 146, 2003., pp. 233-240.

¹⁴¹ Wheelen, Thomas L. Hunger, David J., *Strategic management and business policy*, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1992., pp. 54.

боље улагати нове напоре да се стари производ и даље задржи на тржишту или га треба заменити новим производом. С опадањем профита нека се предузећа повлаче с тржишта. Задатак привредног субјекта:¹⁴²

1) Идентификовати слабе производе – Развити за сваку од њих стратегију даљње присутности на тржишту → фокусирање или убирање преостале зараде или коначно одбацивање производа. У овој фази продаја опада, а трошкови расту. Због слабе тражње за производом потребно је снизити цене, а самим тим пада и профит. Профит у овој фази првенствено се остварује смањивањем трошкова. У овој фази потребно је преиспитати производ и економску оправданост задржавања производа на тржишту. Постоје два решења, једно за велика предузетничка друштва јесте задржавање модификованог производа, а друго је за средња и мала предузетничка друштва, којима се препоручује напуштање производа, с обзиром да у највећем броју случајева модификовани производи у фази животног циклуса опадања не успевају поново на тржишту. Предузеће може задржати производ надајући се повлачењу конкуренције, смањивати трошкове и одржавати продају или одустати од производа продајом или ликвидацијом.

2) Ревитализација – Након спроведеног истраживања и на основу његових резултата потребно је извршити интервенцију у један или све елементе маркетинг микса како би производ учинили конкурентнијим на тржишту. Интервенисати се може у подручју: редизајнирања и освежавања производа, атрактивнијег амбалажирања производа, прилагодити цену фази животног циклуса производа, повећања промоцијских напора.

3) Еутаназија – Тренутно обустављање производње производа те истодобно увођење новог производа на тржиште. Активности продаје састоје се од затечених залиха производа у привредном субјекту и у трговини, које ће се обновити искључиво новим производом који тек започиње пут на властитој криви животног века производа.

4) Природно одумирање – Продаја производа с временом постаје све мања. Производ бива напуштен од својих потрошача, све је мања производња и коначно потпуно обустављена. Ова фаза се јавља у случајевима када привредни субјект још нема нови производ који би успешно заменио постојећи или кад фаза развоја новог производа није у целости завршена. Исто тако, ова фаза резултира класичном распродајом која се састоји у прекомерном снижењу цена, углавном без пратећих промоцијских напора.

¹⁴² Certo, S. C., Paul P, Ottensmeyer, E., *Strategic management: Concepts and Applications*, Third Edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, IL., 1999., pp. 37.

Фаза одумирања представља крај производа, када због изузетно ефикасне конкуренције, као једина могућност преостаје повлачење производа са тржишта. У том тренутку предузеће би требало да располаже новим производом који ће заменити производ који се повлачи са тржишта. Ову синхронизацију није лако остварити и она треба да буде уграђена у стратегију развоја новог производа. Веома је тешко и скупо вештачки одржавати производ у животу, те се његов животни век окончава.

Треба напоменути да сваки производ не доживи све фазе које су наведене. Није подједнако ни временско трајање свих фаза. Са становишта предузећа, нису подједнако значајне све фазе. Најзначајније су оне фазе које обезбеђују позитиван финансијски резултат, а то су фазе раста и зрелости. Значај ових фаза је у чињеници што се кроз њих обезбеђује таква финансијска моћ која омогућава развој нових производа. Дужина трајања сваке фазе није ствар предузећа, већ у великој мери зависи од тржишта и конкуренције. Сваки производ не мора да прође цео животни циклус због различитих проблема који могу да доведу до преране смрти производа, односно његове ликвидације. У животном циклусу предузећа проблеми представљају нормалну појаву. Проблем не представља опасност. Опасност наступа ако се проблеми не решавају и гомилају. Они су најчешће узрок преране смрти предузећа.

3.1.6. Корист концепта животног циклуса производа за управљање тржишним учешћем

Запажено је последњих година да производи сазревају брже, односно да се животни циклус одређеног броја скраћује. Анализа на основу које је могуће установити који проценат прихода и добити отпада на сваку фазу животног циклуса производа је од посебног значаја за доношење стратегијских одлука. Та цифра доста прецизно указује на профил животног циклуса, као и профил рентабилности производног програма.

Плански приступ омогућава да се шире сагледа карактер производа и потреба коју он задовољава. Омогућава да се у право време у појединим периодима животног циклуса предузму одговарајуће мере да се побољша тржишна позиција производа и благовремено реагује на промене. Одговарајуће промене на производу и осталим инструментима маркетинг микса, најефикаснији су начин да се продужи животни циклус производа. Некад је могуће пронаћи нове тржишне сегменте којима је производ потребан уз извесно његово прилагођавање. Предузеће мора имати спреман програм акције чим се примети да производ губи својство иновације или се јављају симптоми зрелости производа.

Сигурно је да производи у различитим интервалима времена пролазе кроз одређене фазе у циклусу живота производа. Дobar број нових производа никад не иде даље од фазе увођења. Са друге стране неки производи отпочну готово нови циклус или понове неке фазе као резултат промена неких битних карактеристика. Сама фаза опадања зависи од стопе иновација и стопе прихватања производа од тржишта, као и уласка нових предузећа у подручје делатности предузећа иноватора.

Сматра се да предузеће иноватор има највећу могућност да контролише облик криве животног циклуса производа. У случају значајнијих баријера за улазак конкурената на тржиште због јединствене технологије и значајнијих инвестиција ових улагања, иноватор може да одржава висок ниво цена уз релативно скромна улагања у промоцију. Ако су баријере уласка у делатност скромне, иноватор може да оствари задовољавајуће резултате оријентацијом на учешће на тржишту путем снижавања цена и значајних улагања у промоцију производа. Нема сумње да онај ко жели да буде иноватор у подручју делатности са високом технологијом мора да улаже у технолошку и маркетинг компетентност.

Концепција животног циклуса производа је инструмент помоћу кога предузеће може да изврши поделу производа у производном програму на оне где се жели да буде иноватори, и оне ако се жели да прати водство предузећа у делатности.

Концепт о животног циклусу производа може да помогне предузећу да у зависности од снаге своје конкурентске позиције одреди начин адекватног стратегијског понашања у појединим фазама животног циклуса производа. Да се поуздано установи снага конкурентске позиције: доминантна, јака, повољна, пробна (кад предузеће тестира усклађеност свог потенцијала са захтевима тржишта) и слаба.

Крива продаје производа није искључиво функција времена као екстерни фактори ван контроле предузећа, тако и маркетинг активности утичу на облик криве животног циклуса производа. Облик криве животног циклуса производа је функција стопе технолошких промена и лакоће уласка новог производа на тржиште на страни понуде и природе тржишног прихватања на страни тражње.

Многи производи тзв. високе технологије се карактеришу „кратким“ животним циклусом производа – кратак живот на тржишту, брза фаза опадања и одсуства у фазе зрелости. Колико ће дуго трајати циклус производа, зависи од карактера производа. У продаји сваког производа постоје успони и падови због конјунктурних и сезонских кретања и то не треба бркати са његовим циклусом у појединим фазама. Запажено је да неки производи са познатом марком имају доста брз временски период увођења и раста, а доста спор период засићености и опадања.

У новије време и поред свих значајних користи од иновације увиђа се да предузеће – ако спретно комбинује инструменте маркетинг микса – може имати веома повољну добит од производа који се налази у фази зрелости и zasiћености.¹⁴³ Предузеће настоји да продужи животни циклус производа због значајних инвестиција у истраживање и развој или патентирање, при том је акценат да се средства амортизују пре него што се физички истроше. Зато предузећа иду на нове моделе уз задржавање постојећег модела у производном програму све док је маргинална добит.

Промене не треба вршити ради промене, неопходно је погодити захтеве највећег дела потрошача у погледу изгледа и својства производа. То, наравно омогућава да се производ дуго одржи у производном програму без већих промена.

Корисност концепције о животном циклусу производа несумњиво указује на рационални приступ у стварању стратегије производног програма, линије и појединих производа. Пре свега указује се на фактор време – да инвестиције у производ треба повратити у одређеном временском интервалу. Друго, омогућава да се стави акценат на одговарајуће функције у појединим фазама животног циклуса и да се нађе одговарајућа комбинација маркетинг микса. Коначно, да се врши планска измена у постојећем производу или се благовремено уведе нови производи да би предузеће обезбедило раст и добит.

3.2. Крива искуства

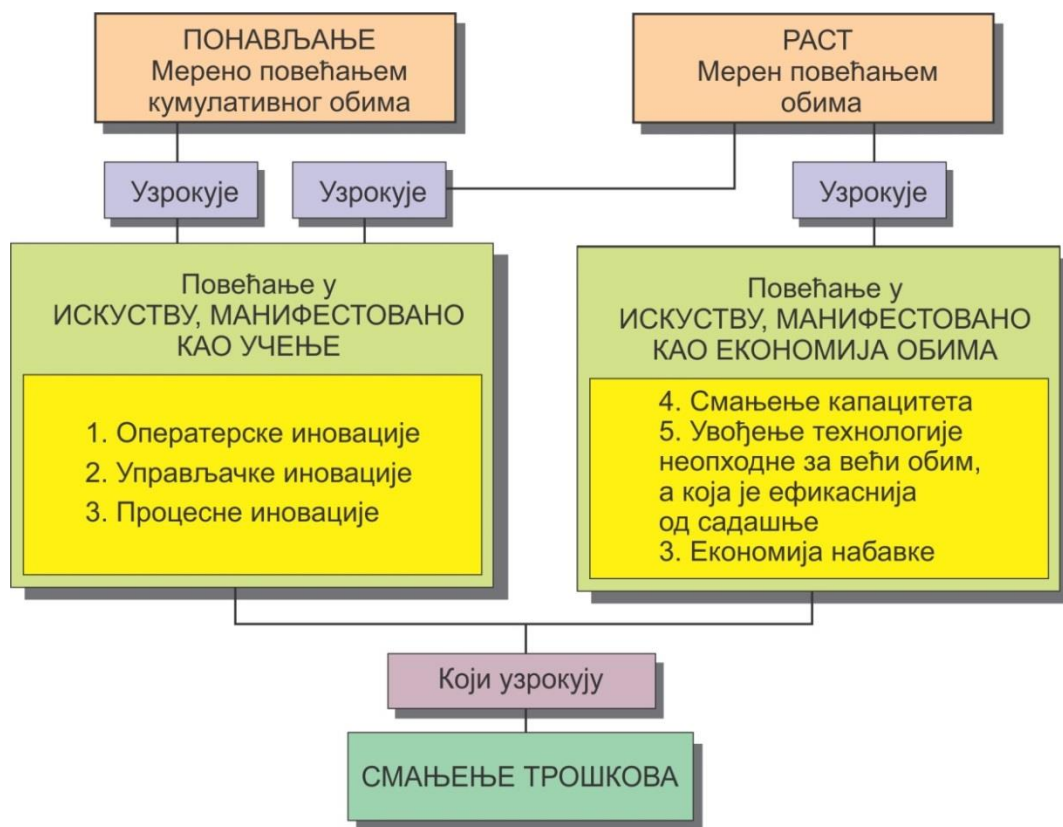
Криву искуства је развила Бостонска консултанска кућа (Boston Consulting Group BSG) средином шездесетих година двадесетог века. Радећи са водећим произвођачем полупроводника они су закључили да када се обим производње удвостручи јединични трошкови производње опадају за око 25%. Ову релацију назвали су крива искуства: што више искуства предузеће поседује у производњи одређеног производа имаће ниже трошкове.

Оснивач BSG, Брус Хендерсон, је ово дефинисао на следећи начин: „Трошкови карактеристично опадају за 20% - 30% реално сваки пут када се акумулирано искуство удвостручи. То значи када искључимо инфлацију трошкови би увек требали да опадају“.¹⁴⁴

¹⁴³ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тешких у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 71.

¹⁴⁴ Мунитлак Ивановић О., *Стратегијски менаџмент*, Факултет пословне економије, Сремска Каменица, 2009., стр. 115.

Слика 28. Објашњење криве искуства



Извор: Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 85.*

Укупан ефекат криве искуства последица је комбинованог дејства различитих фактора а посебно: ефекта учења, специјализације, интензитета инвестирања и повећања величине или обима. Ефекти криве искуства резултат су следећих фактора:¹⁴⁵

- Учење: понављајући задатке изнова запослени развијају стручност захваљујући којој раде ефикасније,
- Специјализација и измена радних задатака: повећање обима производње омогућава поделу рада која води ка специјализацији и стандардизацији, а што доприноси унапређењу продуктивности,
- Побољшање производа и процеса: повећањем обима производње стварају се бројне могућности за побољшање производа и процеса, што такође утиче на повећање продуктивности и снижење трошкова,
- Методи и системи рационализације: коришћењем савремене технологије за обављање бројних операција стварају се шансе за побољшање перформанси предузећа,

¹⁴⁵ Панић С., *Менаџмент развоја и стратегијски менаџмент (менаџмент развоја)*, Изводи из писаних предавања, Виша пословно – техничка школа, Ужице, 2006., стр. 84.

- Економија величине: Смањење трошкова је резултат кумулиране производње, а делом промена које настају порастом величине извршених операција,
- Организациона побољшања: искуство обезбеђује боље механизме координације и потребну индивидуалну одговорност за различите задатке у производном процесу.

Не постоји фундаментални закон који предвиђа постојање криве искуства иако се доказано широко користи у економији. Крива искуства је изведена индуктивно, а не дедуктивно. Крива искуства се може приказати следећом формулом:¹⁴⁶

$$C_t = C_0 (P_t / P_0) - Q$$

Где је:

- C_0 , C_t трошкови по јединици кориговани за ефекте инфлације у времену 0 и t респективно;
- P_0 , P_t кумулирани обим производње у времену 0 и t респективно;
- Q константа која одражава променљивост трошкова по јединици.

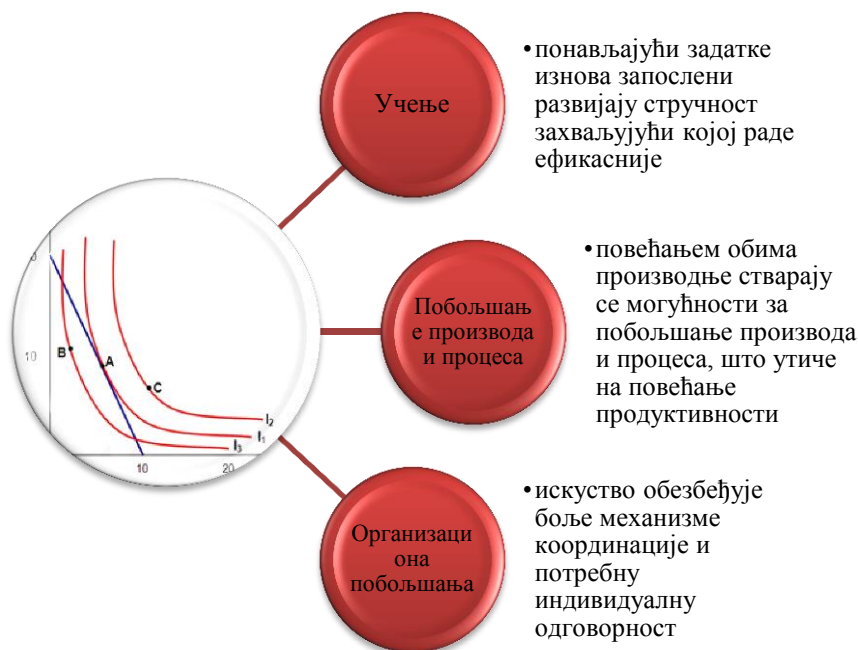
Уз помоћ сазнања која даје крива искуства могуће је одговорити на многа питања као и формулисање стратегијских алтернатива јер имамо бољи увид у интерне могућности у светлу будућих шанси и претњи. Најважнија питања у вези с тим која даје крива искуства су:¹⁴⁷

- могућности сагледавања остварења повољније стратегијске позиције преко нижих трошкова
- разумевање значења фактора тржишног учешћа и раста тржишта
- бољег коришћења фактора производње
- прогнозе о дугорочном кретању цена и трошкова
- формирање цена на основу антиципираних трошкова
- импликације одређеног метода и ритма раста
- кватифицирање утицаја промене тржишног учешћа на трошкове и добити
- оцена стратегијског значаја полазне позиције
- анализу услова уласка у ново пословно подручје
- утврђивање потреба за различитим организационим прилагођавањима
- потребе везане за спровођење развојне, инвестиционе и кадровске политике.

¹⁴⁶ Тодоровић, Ј., Ђурићин, Д., Јаношевић, С., *Стратегијски менаџмент*, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд, 2000., стр. 166.

¹⁴⁷ Бабић, М., Ставрић, Б., *Менаџмент*, КИЗ „Центар“, Београд, 2002., стр. 217.

Слика 29. Неки од ефеката криве искуства



Извор: Панић С., *Менаџмент развоја и стратегијски менаџмент (менаџмент развоја)*, Изводи из писаних предавања, Виша пословно – техничка школа, Ужице, 2006., стр. 84.

Крива искуства је дала на значају генеричкој стратегији ниских трошкова. Улазак на нова тржишта карактерише много различитих фактора, а првенствено економија величине коју улазеће предузеће мора да обезбеди ако жели да конкурише. У подручјима где су купци осетљиви на цене предузеће може преко нижих трошкова ефикасно да конкурише и себи обезбеди повољну позицију на тржишту. Облици криве искуства могу бити различити јер различите индустрије и типови посла поседују различит потенцијал за снижење трошкова.

Поред величине за јаку конкурентску предност неопходно је знати и у ком стадијуму се налази одређена грана делатности. Разликујемо према Портеру:¹⁴⁸

- фрагментисане гране,
- гране у настајању,
- зреле гране,
- гране у опадању.

У зрелим гранама крива искуства нема скоро никакав значај јер је потребно доста времена да би се искуство удвостручило. Крива искуства може имати скоро водораван облик. Такође ефекти криве искуства имају мању корист када је додата вредност у процесу производње мала и производ се налази у касним фазама животног

¹⁴⁸ Porter, M. E. „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, *Harvard Business Review*, 2008., стр. 72.

цикла, те су потенцијали за снижење трошкова већ потрошени. У студијама које су рађене дошло се до сазнања да крива искуства варира између 65% и 95% . Спектакуларни примери ефекта крива искуства остварени су у производњи дигитрона, персоналних рачунара, полупроводника и дигиталних сатова.¹⁴⁹

Концепт криве искуства показује стратегијски значај показатеља стопе раста продаје и тржишног учешћа. Овај однос се огледа кроз то да што брже расте продаја потребно је мање времена да се дуплира кумулирано искуство (кумулирана производња), те ће се брже снижавати трошкови. Уколико је стопа раста продаје 5%, потребно је 14 година да се дуплира кумулирано искуство, уколико је стопа раста продаје 15%, потребно је 5 година, а уколико је стопа раста продаје 25%, потребно је 3 године.¹⁵⁰

Тржишта која бележе највећу стопу раста уједно имају и највећи пад у трошковима по јединици производа. Погрешно би било на тржиштима код којих се бележи стагнација базирати стратегију на расту тржишта или пенетрацији јер је код њих врло тешко повећати тржишно учешће. Такође, предузећа која остварују стопу раста изнад просека тј. остварују повећање тржишног учешћа имају још бржи пад трошкова, односно трошкови осталих предузећа морају спорије да опадају.

Из наведеног може се извући закључак да предузећа која остварују највеће тржишно учешће обезбеђују конкурентску предност на основу нижих трошкова од осталих, тј. најниже трошкове има произвођач који остварује највеће тржишно учешће. Између тржишног учешћа, акумулиране производње и трошкова по јединици и профитабилности могли би се успоставити следећи односи међузависности:

*веће тржишно учешће → већи акумулирани → обим нижи → трошкови већа
профитабилност*

Раст продаје који је мањи од конкурента доводи до слабљења конкурентске позиције, а ово се такође дешава и када се не искористе ефекти криве искуства. Предузећа која послују на брзорастућим тржиштима морају имати стопу раста једнаку или већу од стопе раста осталих конкурената ако неће да погоршају своју позицију на тржишту, без обзира да ли је та стопа раста висока или ниска.

¹⁴⁹ Мунитлак Ивановић О., *Стратегијски менаџмент*, Факултет пословне економије, Сремска Каменица, 2009., стр. 118.

¹⁵⁰ Панић С., *Менаџмент развоја и стратегијски менаџмент (менаџмент развоја)*, Изводи из писаних предавања, Виша пословно – техничка школа, Ужице, 2006., стр. 86.

3.3. PIMS концепт

У оквиру концепата, метода и техника стратегијског менаџмента који се може применити издваја се и PIMS програм (*Profit Impact of Market Strategy* – утицај тржишних стратегија на профит). У суштини овај програм представља значајно емпиријско истраживање у домену стратегијског планирања и управљања. Као виша фаза у развоју портфолио концепта (менаџмента), PIMS програм обухвата управљање информацијама које омогућавају одговоре на следећа питања:¹⁵¹

- шта је нормалан ROI (*return on investment* – принос на инвестиције), cash flow (ток готовине), ниво профита, итд за појединачан посао;
- који су главни фактори који детерминишу појединачне нивое ROI, cash flow, итд., за различите врсте послова;
- какви ће бити ефекти промена стратегије на појединачне послове;
- какве стратегије појединачни послови траже да би се испунили њихови циљеви.

Чланови PIMS-а достављају податке (чија је тајност загарантована) у неколико карактеристичних форми које садрже:¹⁵²

- опис посла и његове везе са осталим организационим јединицама,
- оперативне резултате пословања и билансе,
- приказ водећих конкурената и опслуживаног тржишта,
- место посла према стандардној индустријској класификацији,
- процене о будућој продаји, ценама и трошковима сировина.

Сваки члан има могућност да, уз релативно мале трошкове, користи базу података, моделе и резултате обављених истраживања. Банка података је толико велика, а и стално растућа, да према неким мишљењима представља основну снагу програма. За научна истраживања она је од изузетне важности, јер што је већи узорак то је већи и ниво значајности резултата. Због тога је и разумљиво што су за њу везани бројни пројекти у којима, поред истраживача из поменутог института, учествују и многи други научници. До резултата се првенствено долази применом модела вишеструке линеарне регресије. Основне групе варијабли и њихова међусобна повезаност могу се исказати на разне начине, а више аутора користи класификацију дату на слици 30.

¹⁵¹ McNamee, P. W., *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985., pp. 183.

¹⁵² Ристић, Д., и сарадници, *Стратегијски менаџмент*, Секонбукс, Нови Сад, 2008., стр. 147.

Слика 30. Ток података у PIMS програму



Извор: McNamee, P. B., *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985., pp. 183.

PIMS база података производи за сваку СБУ, тј. своју чланицу, генерално посматрано, две врсте извештаја: извештаје општег карактера и специјалне извештаје о појединим пословима. Најпознатији извештаји општег карактера су:¹⁵³

- извештај о почетним (новим) start-up пословима,
- извештај о пословима који имају профитних тешкоћа,
- извештај о базним принципима пословне стратегије.

Специјални извештаји о појединим пословима обухватају четири главна извештаја:¹⁵⁴

- „Пар“ извештај означава стопу приноса на инвестицију која је нормална за сваки појединачни конкретан посао, уз познате карактеристике средине посла,
- извештај о анализи стратегије показује шта би се догодило са ROI, cash flow, итд., уколико би се предузеле одређене стратегијске промене,
- извештај о оптималној стратегији идентификује комбинацију стратегијских корака која би довела до оптималних резултата пословања,
- извештаји „погледај сличне“ обухвата послове који су у стратегијским захватима слични са постојећим пословима.

¹⁵³ Lumpkin, E. D., *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, 2007., str. 204.

¹⁵⁴ Машић, Б., *Стратешки менаџмент*, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2005., стр. 191.

База података PIMS-а користи се да се одреде фактори који су у позитивној и негативној корелацији са приносом на инвестиције (ROI). Од свих идентификованих фактора (варијабли), већина PIMS истраживања је показала да највећи позитиван утицај на ROI имају: тржишно учешће, квалитет производа и услуга, продуктивност радне снаге и величина вертикалне интеграције. Као симулациони модел, PIMS-ов модел стратегије помаже при формулисању и тестирању стратегије, тј. у процесу менаџерског одлучивања. Досадашња искуства говоре да је PIMS кориснији у дефинисању основних аспеката побољшања стратегије, него у процесу дефинисања специфичних акција, које је потребно предузети да би се остварила нова стратегијска позиција.

3.4. Портфолио модели

Планирање на основу портфолио приступа креће од саме идентификације свих стратешких пословних јединица у којима предузеће послује, а као основ може да послужи:¹⁵⁵

- сам производ, неки његов састојак, или технологија;
- потрошач, група потрошача или њихова потреба која се настоји задовољити;
- комбинација производа и тржишта.

Након тога, за сваку СПЈ се, на основу, пре свега, њене позиције и могућег доприноса остварењу циљева (профита, тока новца, ризика), одређује одговарајућа стратегија, у смислу инвестирања, одржавања, смањивања или напуштања.¹⁵⁶

Углавном, сви портфолио модели, односно матрице, почивају на координатама које представљају окружење и способности предузећа. У том смислу, портфолио приступ може послужити као инструмент ситуационе анализе, али и за утврђивање циљног пословног портфолија, те за избор стратегије за његово реструктурирање.

У саветодавној и пословној пракси фаворизују се портфолио матрице због своје једноставности, прегледности и ефикасности употребе.¹⁵⁷ Предност портфолио анализе огледа се у могућности добијања увида (прегледа) у позицију појединих производа, група производа или делатности (области) стратегијског пословања на портфолио матрици. У том смислу, активности предузећа сегментирају се на

¹⁵⁵ Miles, R. Snow, C. C., *Organizational strategy, Structure and Process*, Mc Graw- Hill Inc., New York, 1998., pp. 66.

¹⁵⁶ Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003., стр. 89.

¹⁵⁷ Термин портфолио (значи скуп-комбинација) менаџмент позајмљен је из индустрије хартија од вредности, где се хартије од вредности, према одређеним критеријумима, комбинују у оптималне портфолије. Од почетка седамдесетих година прошлог века портфолио менаџмент добија значајну улогу у менаџменту предузећа.

стратегијске пословне јединице (*Strategic business unit* – СБУ или СПЈ), које се стратегијским менаџментом комбинују на оптималан начин. При томе се јединице које имају брз раст и које су „гладне“ за готовином, балансирају са пословним јединицама које су зреле и обезбеђују готовину, као и јединицама које су потенцијални наследници јединица чији се животни век приближава крају.

Стратегијска позиција предузећа представља збир профитних потенцијала њених пословних – тржишних позиција (СБУ), и у том смислу један од основних задатака стратегијског менаџмента је да креира и одржи дугорочне профитне потенцијале предузећа.

Полазну тачку и основни елемент портфолио менаџмента чине СБУ, те њихова идентификација представља један од најтежих задатака менаџмента. Стратегијска пословна јединица је најмања производно-тржишна (или услужно-тржишна) комбинација за коју профитни потенцијал може бити логично идентификован и за коју може бити дефинисана развојна стратегија помоћу које ће се тај профитни потенцијал искористити. У савременим условима, креирање стратегијске позиције предузећа немислииво је без употребе неке од портфолио матрица.

Раст тржишта/тржишно учешће (BCG) матрица – Раст тржишта је проценат годишње стопе раста који остварује предузеће, коригован за инфлацију. На хоризонталној оси дато је релативно тржишно учешће које се израчунава дељењем тржишног учешћа с оним који имају три највећа конкурента у стратегијској групи. Комбиновањем ове две осе можемо лоцирати и приказати готово сваку тржишну ситуацију. Предузеће треба да своју анализу проведе кроз одређене фазе:¹⁵⁸

- 1) прва фаза: сачињавање листе привремених СБУ, полази се од постојећих сегмената и нових критеријума (група, подручја, технологије, екологије);
- 2) друга фаза: од „привремене“ ка „фиксној“ СБУ,
- 3) трећа фаза: одређивање граница тржишта (конкуренција између СБУ);
- 4) релативно тржишно учешће – ниско и високо тржишно учешће и ниска и висока стопа раста тржишта (четири поља матрице),
- 5) стопа раста тржишта (растуће, статично и опадајуће).

Звезде (тржишни лидери) – Производи који бележе високи раст и високо тржишно учешће. То омогућава примену економије обима као и остваривање значајног профита. То омогућава додатно оглашавање, промоције и други напори потребни за

¹⁵⁸ Kinneer, C. Th. and Taylor, J.R., *Marketing research*, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1997., pp. 113.

одржавање тог раста. У датом периоду доћи ће до преласка из фазе убрзаног раста у фазу опадања и тада тај производ постаје крава музара.

Слика 31. Портфолио анализа



Извор: Davis, K. R., *Marketing Management*, John Wiley and Sons, New York, 1995., pp. 159.

Краве музаре (зрели производи) – Производи који због високог тржишног учешћа остварује значајну количину готовог новца, али којима није потребно додатно улагање зато што не расту. Типична крава музара могао би бити производ који је лидер на стабилно или зрелом тржишту.¹⁵⁹ Високи тржишно учешће омогућава предност кроз водство у трошковима над конкурентима али даље финансирање производа није потребно. Краве музаре омогућавају финансирање раста других линија производа. Краве музаре ће на крају забележити пад продаје и тржишног учешћа.

Упитници (или проблематична деца, перспективни) – Производи који бележе брзи раст, али који имају недовољно тржишно учешће да би могли финансирати свој раст. Отуда и назив упитник; то јест не знају будућност производа.¹⁶⁰ Упитници се доста често јављају несигурним тржиштима; непознато је какав ће живот имати производ. Ако производ убрзано расте, он захтева значајно финансирање али ниско

¹⁵⁹ Miles, R. Snow, C. C., *Organizational strategy, Structure and Process*, Mc Graw- Hill Inc., New York, 1998., pp. 68.

¹⁶⁰ Lumpkin, E. D., *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, 2007., str. 208.

тржишно учешће не успева омогућити предност у трошковима. Зато предузећа морају финансирати производ који можда има несигурну перспективу. Многи упитници финансирају се додатним готовим новцем који производи крава музара.

пси (стагнирајући производи) – Производи који не расту нити имају високи тржишни удео. пси су једноставно добри производи или су добри производи у категорији производа који више нису привлачни купцу. пси имају свега неколико предности, ако и толико, пред својим конкурентима.¹⁶¹ Иако можда постоје неки разлози за одржавање ове врсте производа на живо ту (на пример, континуитет имена марке, све док се не обаве знатне модификације или док се линија производа не заокружи), главна одлука постаје како се одрећи тог производа или га избацити из линије.

Предности ове матрице је што се може осигурати дугорочна одрживост производа и спречава менаџере да доносе краткорочне одлуке, што би могло нашкодити укупном успеху СПЈ. Матрица такође омогућује менаџерима да буду свесни потреба које производ има.

Недостаци ове матрице су што није лако доћи до информација потребне за изградњу матрице. Информације за укупно тржиште тешко се проналазе, а напорно их је и одржавати на прикладан начин. Неки менаџери могу закључити да се сав тај труд око прикупљања потребних информација не исплати. Друго, позиција и опис производа могу бити субјективни.

McKinsey / General Electric матрица – Последњих је година све популарнија матрица General Electric зато што је у стању решити неке недостатке матрице BCG-а. У многим случајевима постоји и потреба за утврђивањем по врата од улагања или добити, а не само новчаног тока. Осим тога, матрице GE омогућује коришћење неких од врло важних квалитативних информација: у првом реду колико је јака јединица у поређењу са конкурентима те колико је привлачна могућност инвестирања коју одређена грана нуди.¹⁶² Ова техника позната је још и као матрица привлачности гране/матрица пословних снага. Упоредјујући снагу СПЈ-а или предузеће с приликама које нуди конкретно тржиште, та нам матрица даје упутство о томе како управљати одређеном ситуацијом.

Матрица је подељена на зелену, жуту и црвену зону:¹⁶³

- Зелена зона - велика привлачност, инвестирати,

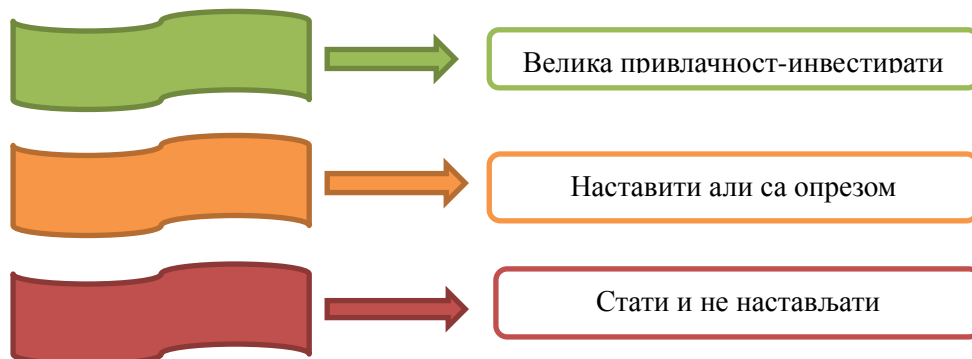
¹⁶¹ Kinnear, C. Th. and Taylor, J.R., *Marketing research*, Mc Graw-Hill Book Company, New York, 1997., pp. 116.

¹⁶² Davis, K. R., *Marketing Management*, John Wiley and Sons, New York, 1995., pp. 159.

¹⁶³ Haspelagh, P., *Portfolio Planning: Uses and Limits*, Harvard Business Review, January-February 1992., pp. 56-57.

- Жута зона - предузеће треба да настави али са опрезом,
- Црвена зона - предузеће треба да стане и да не наставља даље.

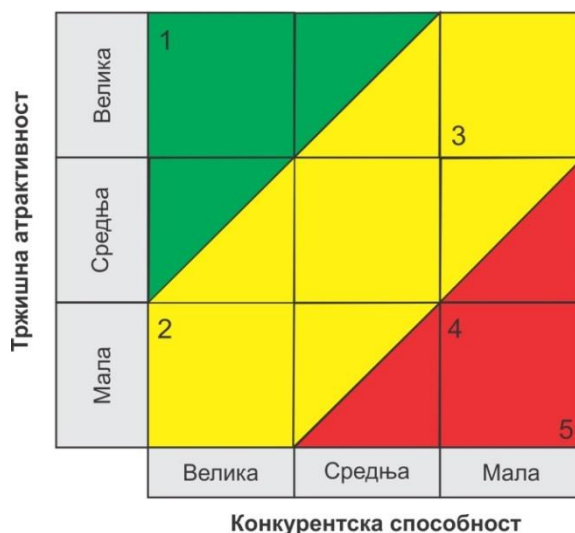
Слика 32. Значење зона у General Electric матрици



Извор: Haspelagh, P., *Portfolio Planning: Uses and Limits*, Harvard Business Review, January-February 1992., pp. 56-57.

У зеленој зони постоји велика привлачност; тржиште је прилично привлачно за предузећа, а понуда производа СПЈ-а доста је јака. Иако би менаџер требао детаљно испитати ствар, матрица сугерише да је привлачност овде превелика да би се пропустила те би предузеће требало инвестирати у то тржиште. Исто тако, жута зона указује на то да се снага предузећа и привлачност тржишта не поклапају оптимално па би предузеће требало наставити, али с великим опрезом.

Слика 33. General Electric матрица



Извор: Haspelagh, P., *Portfolio Planning: Uses and Limits*, Harvard Business Review, January-February 1992., pp. 56-57.

Црвена зона указује да ситуација у грани и у СПЈ-у није добра за инвестирање те да би предузеће ту требало стати и не ићи даље. Атрактивност такође укључује и

економију обима. Свака грана има јединствену структуру трошкова која придоноси способности за постизање конкурентне предности.

Матрица политике усмеравања (Shell матрица) – Састоји се из девет блокова и оперише координатама перспектива пословног сектора и позиција предузећа. Перспектива пословног сектора (критичних екстерних фактора пословног успеха) оцењује се на основу: тржишта, конкуренције, економије, владе, добављача, географи је и друштва (сваки од ових фактора има низ подфактора). Перспектива пословног сектора градира се на: неатрактивна, просечна и атрактивна.¹⁶⁴

Позиција портфолиа предузећа оцењује се на основу следећих варијабли: тржишта, технологије, производних, кадровских и финансијских фактора (са низом подфактора¹⁶⁵). Пословна позиција предузећа градира се на: слабу, просечну и јаку.

Слика 34. Матрица политике усмеравања

ПЕРСПЕКТИВА ПОСЛОВНОГ СЕКТОРА	атрактивна	Лидер	Покушати снажније	Удвостручити или напустити
	просечна	Лидер Раст	Раст Чување	Фазно повлачење
	неатрактивна	Стварање готовине	Фазно повлачење	Дезинвестирање
		јака	просечна	слаба

Извор: Hax, A., Majluf, N., „Competitiv Costs Dynamics: Th e Experiens Curv“, у Dyson R.G. (ed.): Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, John Wiley&Sons, Chichester, 1990., pp. 151.

АДЛ матрица¹⁶⁶ (матрица животног циклуса) – Заснива се на координатама: „конкурентска позиција предузећа“ и фазе зрелости индустрије.¹⁶⁷ Има четири фазе животног циклуса (зрелости) индустрије: ембрионална, раст, зрелост и старење. У оквиру конкурентске позиције предузећа разликује позиције: доминантна, јака,

¹⁶⁴ Hax, A., Majluf, N., „Competitiv Costs Dynamics: Th e Experiens Curv“, у Dyson R.G. (ed.): *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley&Sons, Chichester, 1990., pp. 151.

¹⁶⁵ На пример, у оцени тржишне позиције сваке СБУ (пословне јединице) у портфолиу предузећа потребно је анализирати чак 12 аспеката: тржишно учешће и релативно тржишно учешће, годишње стопе раста продаје; зрелост производа у односу на конкуренцију, квалитет производа (услуга), микс производа, маркетинг, заштиту патената и интелектуалне имовине, стратегије цена, квалитета канала дистрибуције, нивоа трошкова маркетинга и нивоа лојалности потрошача – корисника производа.

¹⁶⁶ Развила је консултантска фирма Artur D. Little (или скраћено АДЛ).

¹⁶⁷ Hax, A., Majluf, N., „Competitiv Costs Dynamics: Th e Experiens Curv“, у Dyson R.G. (ed.): *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley&Sons, Chichester, 1990., pp. 152.

повољна, одржива (бранљива), слаба и неспособна за живот. У оквиру примене матрице постоје три опције: широк обим стратегијских опција, опрезност, селективан развој; опасност, повлачење са тржишне нише, дезинвестирање или ликвидација.¹⁶⁸

Табела 2. АДЛ матрица производа

		Фазе зрелости производа			
		ЕМБРИОН	РАСТ	ЗРЕЛОСТ	СТАРЕЊЕ
Конкурентска позиција	ДОМИНАНТНА	Вођство у трошковима Диференцијација Стратегија пенетрације Стратегија скидања кајмака Стратегија гурања привлачења	Развој тржишта Водство у трошковима Вертикална и хоризонтална интеграција Стратегија спајања припајања Диверсификација Стратегија убирања плодова	Диференцирање Иновирање производа Диверсификација Стратегија спајања припајања Стратегија убирања плодова	Стратегија развоја производа Диверсификација Заједничка улагања Сужавање и смањивање Стратегија жетве
	ПОВОЉНА	Водство у трошковима Диференцијација Стратегија пенетрације Стратегија скидања кајмака Стратегија гурања привлачења	Развој тржишта Водство у трошковима Вертикална и хоризонтална интеграција Стратегија спајања припајања Диверсификација Стратегија убирања плодова	Диференцирање Иновирање производа Диверсификација Стратегија спајања припајања Стратегија убирања плодова	Стратегија развоја производа Диверсификација Заједничка улагања Сужавање и смањивање Стратегија жетве Стратегија преживљавања Дезинвестирање Ликвидација
	ПОВОЉНА	Диференцирање Иновирање производа Диверсификација Стратегија спајања припајања Стратегија убирања плодова Заједничка улагања Диверсификација	Диференцирање Иновирање производа Диверсификација Стратегија спајања припајања Стратегија убирања плодова Заједничка улагања Диверсификација	Диференцирање Иновирање производа Диверсификација Стратегија спајања припајања Стратегија убирања плодова Заједничка улагања Сужавање	Диференцирање Иновирање производа Диверсификација Стратегија спајања припајања Стратегија убирања плодова Сужавање Дезинвестирања Ликвидација

Извор: Hax, A., Majluf, N., „Competitiv Costs Dynamics: Th e Experiens Curv“, у Dyson R.G. (ed.): *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley&Sons, Chichester, 1990., сmp. 151.

¹⁶⁸ Haspelagh, P., *Portfolio Planning: Uses and Limits*, Harvard Business Review, January-February 1992., pp. 59.

4. Стратегије тржишног учешћа у функцији јачања пословне конкурентности

4.1. Појам конкуренције

Настанак конкуренције¹⁶⁹ се везује за појаву тржишта и робне производње као нужног и незаменљивог економског амбијента у којем се она појављује. Да би уопште дошло до појаве конкуренције, поред тржишног простора треба обезбедити најмање два тржишна субјекта која производе, продају и нуде исте или сличне производе и услуге истим клијентима. Конкуренција је, као обележје деловања тржишта, настала упоредо са настанком самог тржишта, непосредно након појаве поделе рада и робне производње.

У савременим привредним системима слободно тржишно привређивање представља најпожељнији начин привређивања које се заснива на спонтаном деловању закона конкуренције уз присуство државне регулације, у мери у којој је потребно да би се омогућило деловање ових закона. Под конкуренцијом се подразумева понашање тржишних субјеката (исте, сличне или различите тржишне моћи) које утиче на модалитет тржишне структуре. Портер истиче да конкуренцију треба посматрати у ширем контексту који подразумева да сви тржишни актери (купци, продавци, добављачи, конкуренти и потенцијални нови учесници на тржишту) једни другима конкуришу.¹⁷⁰

Конкуренција, као систем деловања економских субјеката, подразумева и постојање жестоког ривалитета међу њима. Појам конкуренције се може схватити и у ширем контексту, тако да она подразумева утакмицу међу тржишним субјектима исте или барем сличне интересне сфере (било да су у питању произвођачи, радници, трговци или потрошачи), од којих свако настоји да, пратећи своје сопствене интересе, претекне другога без обзира на последице које ће сносити конкуренти. Међу бројним економским теоретичарима постоји велики број критеријума за класификацију типова конкуренције, који се често делимично подударају.

Тржиште као најзначајнији регулатор економских активности обавља неке значајне функције као што су: селективна функција, алокативна функција, дистрибутивна, информативна и развојна функција. Свака од ових функција, међутим,

¹⁶⁹ Конкуренција је реч латинског порекла, изведена из речи *concurrentia* са значењем супарништва, такмичења, надметања, утакмице. Извор: Вујаклија, М., *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1970., стр. 458.

¹⁷⁰ Портер, М. Е., *Конкурентска предност нација – о конкуренцији*, Факултет за економију, финансије и администрацију, Београд, 2008., стр. 25.

зависиће од конкретних околности које владају на датом тржишту. Тржишне цене представљају информације на основу којих учесници у економским активностима доносе одлуке, тежећи максимизацији задовољавања својих, често супротстављених, интереса. Слободна размена добара и услуга представља општу карактеристику робне размене јер имплицира остваривање добитака за све учеснике у њој. У супротном случају, барем једна од страна не би имала интерес да учествује у размени. Унапређујући размену, тржиште охрабрује специјализацију у производњи ако је она профитабилна.¹⁷¹ Специјализација, даље утиче на пораст ефикасности пословања, раста производње, па самим тим и на ширење тржишта.

Дакле, робна је производња омогућила формирање тржишта, као неопходног услова, али не и довољног за постојање конкуренције. Још један неопходан услов за функционисање тржишта је постојање најмање два тржишна актера која, у међусобној интеракцији, нуде, продају, купују или пружају исту или сличну робу или услуге. Поред поменутих фактора, настанак и развој конкуренције условљен је и факторима у које спадају аутономија воље (тј. слобода избора) и формално-правна једнакост свих тржишних субјеката, као и институција приватне својине.¹⁷²

Стање конкуренције је уједно условљено и низом мера макроекономске политике посматране државе. Значај конкуренције расте упоредо са повећањем обима робне производње и трговине које су се, историјски посматрано, развијале под утицајем индустријских револуција и друштвених промена. Конкуренција на слободном тржишту пружа најшире пословне могућности за све учеснике јер обезбеђује најбољу алокацију ресурса па, самим тим, и повећање ефикасности њихове употребе. Механизам закона понуде и тражње, поред поменутог, утиче и на појаву других позитивних ефеката у које спадају:¹⁷³

- Пад цена и трошкова производње;
- Раст продуктивности и инвентивности привредних субјеката;
- Повећање (проширење) потрошачевог избора;
- Побољшање квалитета робе и услуга;
- Подстицање техничког напретка и конкурентности земље;
- Рационализација организације предузећа;

¹⁷¹ Бабић, С., Миловановић, М., *Теорија цена*, Економски факултет, Београд, 1997., стр. 264.

¹⁷² Варга, С., *Право конкуренције*, друго измењено и допуњено издање, Прометеј, Нови Сад, 2007., стр. 28.

¹⁷³ Драшковић, Б., Домазет, И., „Концентрација тржишне моћи као израз несавршености тржишта“, *Тржишне структуре и заштита конкуренције - искуства земаља у транзицији*, Институт економских наука, Београд, стр. 51.

- Равномернија дистрибуција друштвеног дохотка;
- Раст друштвеног благостања и животног стандарда и др.

Док са аспекта општих друштвених интереса конкуренција, у највећем броју случајева, представља пожељну тржишну појаву, са тачке гледишта појединачних тржишних субјеката она се претвара у непожељно и неминовно зло јер их приморава на повећање обима пословања уз истовремено смањење профита. Стога нормe антимонополског права, тј. права против ограничавања конкуренције, имају за циљ да отклоне перманентно присутан конфликт између опште-друштвених интереса, с једне, и појединачних интереса привредних субјеката, са друге стране.

И док у правној теорији и пракси регулисање радњи предузећа путем којих они договорно уклањају конкуренцију (путем монополистичких или картелних споразума) изазива мање проблеме, веће тешкоће се јављају у погледу правног третмана појаве на тржишту када један, или неколицина привредних субјеката, сваки за себе, поседује толики степен моћи да су у могућности да самосталним радњама, делимично или потпуно, отклоне деловање закона конкуренције.¹⁷⁴

Конкуренција на слободном тржишту пружа најбоље пословне могућности за све учеснике и обезбеђује оптималну алокацију ресурса. На овај начин, она побољшава ефикасност употребе фактора производње.

Међутим, политика конкуренције је у извесној мери контрадикторна, па самим тим, и релативне природе јер представља синтезу два супротна подстицаја. С једне стране се залаже за концентрацију пословања која доводи до економије обима и до рационализације производње, док се, с друге стране, залаже за политику против трустова и других непожељних тржишних облика како би спречила монополизацију тржишта. Како политика конкуренције не штити појединачне конкуренте, већ сам процес конкуренције, она истовремено утиче и на раст друштвеног благостања и животног стандарда. Отуда она представља један од најзначајнијих изазова за сваку владајућу олигархију у својим покушајима да помири поменуте тенденције и да их доведе у стање равнотеже.

Већ из претходне реченице произилази да се ради о комплексном проблему, јер данас више не постоји стриктна подела на тржишне екстреме, односно на тржишта на којима влада савршена конкуренција наспрам монополских тржишних структура. Између ових теоријских екстрема налази се читав спектар тржишних структура у којима су тржишни субјекти у ситуацији да, у мањој или већој мери, утичу на тржишне

¹⁷⁴ Марковић-Бајаловић, Д., *Тржишна моћ предузећа и антимонополско право*, Службени лист, Београд, 2002., стр. 5.

услове и кретања, па самим тим и да поседују извешан степен тржишне моћи. У зависности од интензитета њихове моћи, варира и снага њиховог утицаја на деловање конкуренције. У најзначајније разлоге због којих је потребно регулисати поседовање или испољавање тржишне моћи спадају:¹⁷⁵

- економски разлози – у тренуцима када поступци ограничавања или елиминисања конкуренције доприносе остваривању неповољних економских резултата,
- друштвено-политички разлози – који обухватају потребу за равноправним третирањем свих привредних субјеката, потребу за ограничавањем концентрације приватне моћи у друштву, за праведнијом дистрибуцијом друштвеног дохотка и сл.

У вези са проблемом заштите конкуренције постоји велики број дилема. Чак и уколико би се занемарио друштвено-политички аспект (јер је он условљен, пре свега, политичким, а не ставовима науке), у економској науци је постигнута сагласност да стање савршене конкуренције на тржишту¹⁷⁶ није оствариво у реалном животу. Уместо тога настоји се да се омогући онај ниво конкуренције који ће предузећа заштитити од деловања стихијских тржишних кретања, који ће им гарантовати континуитет и сигурност пословања, као и омогућити ниво профита који оставља довољно простора за улагања у даљи развој. Међутим, приликом одређивања функционалне конкуренције, као покушаја остваривања повољних дејстава конкуренције на целом тржишту, појављују се спорови и дилеме у вези са постизањем жељене тржишне структуре у пракси, тржишним понашањем и резултатима тржишне утакмице.¹⁷⁷ Спорни су и начини обезбеђивања пожељног нивоа конкуренције.

У овом контексту је могуће поставити бројна питања. Да ли је неповољна тржишна структура узрок непожељних тржишних понашања и, самим тим, нежељених тржишних резултата (у виду монополских цена и ограничавања обима понуде), или процес тече и у обрнутом смеру, па нежељени резултати и понашања доприносе неповољној тржишној структури? Остављајући ова питања недовољно решена, економска наука не може да понуди правној регулативи довољно јасан образац у

¹⁷⁵ Ђукић, П., Марковић-Бајаловић, Д., „Развој политике и права конкуренције: свет и Србија“, *Текућа привредна кретања, економска политика и структурне промене у Србији 2007/2008. године*, Научно друштво економиста и Економски факултет у Београду, Београд, 2008., стр. 161-193.

¹⁷⁶ У склопу којег ниједан тржишни субјект нема довољну економску моћ како би утицао на тржишни исход.

¹⁷⁷ Мереном, пре свега, бројем субјеката на тржишту, тј. тржишном концентрацијом.

погледу тога који степен тржишне моћи привредних субјеката треба омогућити, као и да ли и које врсте тржишних понашања и резултата треба спречавати.¹⁷⁸

По правилу политика конкуренције инсистира на креирању и развоју одговарајућег правног оквира и често се заснива на претпоставкама да ће њеном доследном примени настати жељени резултати. С обзиром на тзв. штетну праксу, тј. на тежњу савремених корпорација и јавних предузећа ка остваривању и злоупотреби тржишне доминације, закључује се да је политика конкуренције неопходна. Она је потребна и зато што конкуренција, по правилу, узрокује несигурност на коју предузећа реагују неконкурентским облицима понашања, а у које спадају склапање тајних договора (картела), одређивање виших цена у односу на тржишне и сл. На основу наведеног, закључује се да политика конкуренције има превентивну, промотивну, корективну и казнену улогу.

4.2. Мерење концентрације понуде и тржишног учешћа

Концентрација тржишта је мера за одређивање облика тржишне структуре и зависи од броја учесника на неком тржишту и њиховог тржишног учешћа. Постојање неконкурентних тржишних структура има веома неповољне последице по економску ефикасност, а уједно и на укупно друштвено благостање. Због тога је анализа конкуренције и проучавање и усавршавање метода које омогућавају мерење концентрације на тржишту веома важан задатак, посебно у данашњим условима глобализације светског тржишта. У таквим условима, микроекономске методе и алати који служе за анализу и мерење концентрације добијају на значају.

Постоје два разлога због којих су потребне прецизне мере концентрација. Прво, да бисмо могли да упоређујемо концентрацију различитих грана у истој или у различитим земљама. Гране које се пореде не морају да имају ништа заједничко, али одговарајућа мера концентрације пружа могућност поређења концентрације упркос чињеници да различите гране имају различит број фирми и различиту расподелу њиховог тржишног удела. Друго, у случају када власти које врше регулацију желе да интервенишу и спрече промене у концентрацији унутар неке гране, морају да одреде општу меру помоћу које ће одлучити да ли је нека индустрија концентрисана.¹⁷⁹

Познавање степена концентрације у сваком сектору привреде је важно, како би креатори економске политике могли на време да уоче тржишта на којима је дошло, или долази, до нарушавања тржишне конкуренције, те с тим у вези предузму неопходне

¹⁷⁸ Марковић-Бајаловић, Д., *исто*, стр. 6.

¹⁷⁹ Шај, О., *Индустријска организација – теорија и примена*, (превод), Економски факултет, Београд, 2005., стр. 171.

мере. Велики број различитих фактора утиче на степен концентрације понуде на неком тржишту. Све факторе можемо поделити на главне, који су од пресудног значаја за одређивање степена концентрације и додатне, чији је значај у одређивању концентрације понуде мањи. Главни фактори који утичу на степен концентрације понуде су:¹⁸⁰

- 1) број конкурената, који послују на тржишту,
- 2) дисперзија тржишног учешћа између конкурената и
- 3) баријере уласка и изласка из гране.

Поред главних, постоје и други (додатни) фактори који утичу на степен концентрације понуде, као што су: економски потенцијал и географска величина тржишта; технолошки услови производње; степен регулисаности спољне трговине и сл. Они заједно са главним факторима утичу на степен концентрације понуде гране, с тим да је утицај главних фактора пресудан. Додатни фактори утичу на концентрацију, али са јачањем процеса регионалних, континенталних и светских интеграција, њихов значај слаби. Овде изузимамо технолошке услове производње. Утицај овог фактора је веома тешко проценити. Иновације у сфери технолошких услова производње могу да повећају, али и смање концентрацију понуде гране. Заштита иновација путем патената и лиценци може да доведе до редукције постојеће и спречавања будуће конкуренције и на тај начин да утиче на повећање концентрације.¹⁸¹ На другој страни, иновације у области транспортне активности могу редуковати транспортне трошкове, учинити постојеће тржиште доступно другим конкурентима и тако повећати конкуренцију и преко ње смањити степен концентрације понуде на тржишту.

За одређивање степена концентрације понуде најчешће се користи тржишно учешће појединачних учесника. Појединачна предузећа непрекидно настоје да повећавају своје тржишно учешће, јер постоји позитивна корелација између тржишног учешћа и профитабилности. Тежња да се оствари веће тржишно учешће за последицу има већи степен концентрације понуде.¹⁸²

Да би добили информацију о конкретној индустријској грани и њеној структури економски истраживачи и доносиоци економских одлука користе различите показатеље концентрације. Као такви они служе за мерење степена концентрације понуде али и за сагледавање природе конкуренције између предузећа на конкретном тржишту у одређеном временском тренутку.

¹⁸⁰ Костић, М., „Мерење концентрације понуде гране“, *Економски хоризонти* бр. 10, Крагујевац, 2008., стр. 90.

¹⁸¹ Исто, стр. 90.

¹⁸² Amato, H., L. Wilder, P., R., „Global competition and global markets: some empirical results“, *International Business Review*, Volume 13, Elsevier, 2004., p. 412.

Најзаступљенија мерила концентрације су: Индекс удела n предузећа на тржишту (рацио концентрације), Херфиндал-Хиршманов индекс, Лоренцова крива, Цини коефицијент и др.

Индекс удела n предузећа или рацио концентрације представља показатељ који се добија као збир тржишних учешћа n највећих фирми на тржишту и као такав је врло једноставан за разумевање. Њега можемо представити преко следеће формуле:¹⁸³

$$CR_n = \sum_{i=1}^n X_i$$

При чему је X_i појединачно тржишно учешће i -тог предузећа, које се добија преко обрасца:

$$X_i = (q_i/Q)100$$

где је q_i понуда i -тог предузећа, а Q понуда целе гране. Осим понуде као основ за утврђивање тржишног учешћа може да послужи и друге економске категорије као што је број запослених, укупан приход и сл.

У пракси је n број који се креће између 4 и 10. О броју предузећа која улазе у обрачун овог показатеља одлучују владине агенције које се баве праћењем степена концентрације понуде у тој држави, под условом да овај коефицијент користе као званични показатељ.¹⁸⁴

У пракси се најчешће користи индекс са бројем четири, који показује тржишно учешће четири водећа предузећа и назива се: Индекс удела четири највећа предузећа. Индекс удела четири највећа предузећа, теоријски посматрано, може да има вредност од 0 до 100. У случају атомизиране понуде, када постоји неограничено велики број произвођача, учешће сваког произвођача тежи нули па и вредност индекса тежи нули. Насупрот томе, у случају монопола, када постоји само један произвођач чија је производња једнака укупној понуди гране, вредност индекса износи 100.¹⁸⁵ Граница где престаје низак а почиње висок ниво концентрације понуде гране, мерено овим индексом, не може бити јединствено дата и зависи у великој мери од тржишне ситуације. У Европској унији се сматра да је висок ниво концентрације понуде онда када овај индекс прелази вредност од 25. За разлику од ЕУ, у САД гранична вредност је 50, тако да се тржишта где је овај индекс изнад 50 сматрају високо концентрисаним; она од 25 до 50 умерено концентрисаним, а она испод 25 неконцентрисаним

¹⁸³ Савић, Љ., „Тржишне структуре у Југословенској индустрији“, *Индустрија*, бр 1/4 2000, Економски институт, Београд, 2000., стр. 4.

¹⁸⁴ Martin, S., *Advanced Industrial Economics*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK, 2002., p. 337.

¹⁸⁵ Waldman, E. D., Jensen, E., *Industrial Organization, Theory and Practice*, Addison Wesley Longman, New York, USA, 2001., p. 95.

тржиштима.¹⁸⁶ Једнозначна оцена степена концентрације тржишта на основу само ове калкулације, не може се дати јер овај индекс има један крупан недостатак. Ради се о томе да он показује само укупно тржишно учешће четири највећа предузећа, али не уважава дисперзију тих учешћа између самих предузећа.¹⁸⁷ Ако у грани постоје само четири произвођача, вредност индекса биће 100, исто као и у случају постојања само једног предузећа. Карактеристике тржишта неће бити исте ако је тржишно учешће подједнако распоређено између четири водећа предузећа и ако једно од њих има изразито веће тржишно учешће од других.

Као резултат тешкоћа у примени рација концентрације, многи истраживачи су модификовали овај показатељ укључујући у њега сва предузећа и уважавајући дисперзију тржишног учешћа између њих. Један од таквих показатеља јесте и Херфиндал-Хиршманов индекс који уважава постојање разлика у величини тржишног учешћа између конкурената и при томе у калкулацију укључује сва предузећа.¹⁸⁸

Овај индекс представља збир квадрата појединачних тржишних учешћа фирми у једној индустријској грани. Може се представити преко следеће једначине:¹⁸⁹

$$HHI = \sum_{i=1}^n (X_i^2)$$

при чему је X_i тржишно учешће i -тог предузећа.

Значај индекса се огледа у томе што иако уважава појединачна тржишна учешћа свих предузећа у грани он ипак посебно реагује на присуство предузећа са великим тржишним учешћем, која значајно повећавају његову вредност.

Овај индекс, теоријски гледано, може да има вредност између 0 до 10000. У случају атомизиране понуде, када постоји огроман број произвођача и када понуда сваког од њих тежи 0 и вредност индекса тежи 0. Код монопола вредност индекса износи 10000, јер је понуда монополског предузећа једнака понуди целе гране. У зависности од вредности ННІ индекса може се извршити класификовање тржишних структура на следећи начин:¹⁹⁰

- ННІ < 1000 – Неконцентрисано (ниско концентрисано) тржиште,

¹⁸⁶ Савић, Љ., *исто*, стр. 7.

¹⁸⁷ Беговић, Б., Буквић, Р., Мијатовић, Б., Пауновић, М., Сепи, Р., Хибер, Д., *Антимонополска политика у СР Југославији*, Центар за либерално-демократске студије, Београд, 2002., стр. 34.

¹⁸⁸ Костић, М., „Мерење концентрације понуде гране“, *Економски хоризонти* бр. 10, Крагујевац, 2008., стр. 94.

¹⁸⁹ Шај, О., *Индустријска организација – теорија и примена*, (превод), Економски факултет, Београд, 2005., стр. 172.

¹⁹⁰ Беговић, Б., Буквић, Р., Мијатовић, Б., Пауновић, М., Сепи, Р., Хибер, Д., *Антимонополска политика у СР Југославији*, Центар за либерално-демократске студије, Београд, 2002., стр. 33.

- $1000 \leq \text{HHI} < 1800$ – Средње концентрисано тржиште,
- $1800 \leq \text{HHI} < 2600$ – Високо концентрисано тржиште,
- $2600 \leq \text{HHI} < 10000$ – Веома високо концентрисано тржиште,
- $\text{HHI} = 10000$ – Монополски концентрисано тржиште.

Оваква класификација тржишних структура омогућује квалитетну анализу постојећег тржишног стања и евентуалних промена.

4.3. Значај и индикатори конкурентности

По Светском економском форуму „конкурентност се дефинише као скуп институција, политика и фактора који одређују ниво продуктивности једне земље. Ниво продуктивности, повратно, представља одрживи ниво просперитета који национална привреда обезбеђује различитим заинтересованим странама (власницима, менаџерима, запосленима, пословним партнерима и друштву у целини)“.¹⁹¹

Конкурентније привреде обично су у могућности да реализују виши ниво прихода за своје грађане. Степен продуктивности, такође, одређује стопе приноса на инвестиције (физичких, људских и технолошких) у привреди. Због стопе приноса која је у бити генератор привредног раста, конкурентнија привреда је она која ће брже да расте у средњем и дугом року.¹⁹²

У макроекономској теоријској мисли постоје два схватања појма конкурентности, а то су традиционално и савремено схватање. Традиционално се конкурентност схвата као национално учешће на светском тржишту или светској трговини. То чини конкурентност игром са нултим резултатом, односно једна земља може да побољша своју конкурентност једино на рачун друге земље. Ради остваривања овог циља и повећања извоза, цена локалне радне снаге се одржава на веома ниском нивоу и врши се девалвација националне валуте. Некадашњи извори конкурентске предности у данашње време су у потпуности непоуздани и неодрживи, пошто су извори конкурентске предности подложни непрекидним променама. Застарели поглед на изворе конкурентности у жижку поставља контролу спољних фактора производње, попут природних ресурса, рада и капитала, па у конкурентској утакмици победу односе они који имају тзв. компаративну предност, односно предност у трошковима. Међутим, у информатичкој привреди тежиште конкурентности се помера од екстерних фактора ка интерним факторима (знање, информације, стратегије, пословни амбијент).

¹⁹¹ World economic forum, <http://www.weforum.org>, 21.03.2016.

¹⁹² Портер М. Е., *О конкуренцији*, Факултет за економије, финансије и администрацију, Београд, 2008., стр. 159.

Тако, круцијално питање развоја сваке државне привреде постаје продукција услова за брз и одржив раст продуктивности употребом модерних софистицираних извора конкурентске предности. Наиме, иако је конкуренција на основу експлоатације обиља природних ресурса и јефтине радне снаге легитимна конкурентска стратегија, проблем представља то што је ову ресурсну комбинацију могуће лако имитирати и постоји велика вероватноћа да ће доћи до појаве нових конкурената, који исту робу могу да понуде по нижој цени. Такође, више је него очигледно да ова стратегија не може надокнадити предности знања, информација, нових развојних стратегија предузећа и развијеног пословног амбијента.¹⁹³

Модерно тумачење конкурентности своди се на продуктивност и такво схватање је у складу са економским развојем и високим животним стандардом, што подразумева: адекватно плаћену радну снагу, јаку националну валуту, високе приносе на капитал, итд. Зато, продуктивност треба да буде прави циљ сваке привреде, а не извоз сам по себи. Само повећање извоза производа и услуга који могу ефикасно да буду произведени пласирани, има ефекта на повећање националне конкурентности. Постоји и мишљење да су иностране фирме конкурентније од домаћих. Међутим, домаће и иностране фирме нису више или мање конкурентне саме по себи, већ њихова конкурентност зависи од продуктивности њихових активности у земљи у којој послују.¹⁹⁴

Неопходно је направити разлику између компаративне и конкурентске предности. Компаративна предност је у основи повезана са производним факторима, попут природних ресурса и цена радне снаге, тј. за ресурсе које држава има на располагању у бољем распореду, односно квалитету или располаже већим количинама у односу на друге државе са којима сарађује у међународној трговини. Компаративна предност се може објаснити као нешто што већ постоји, са стабилним карактером, што је разликује од конкурентске предности, која се заснива на квалитативним чиниоцима, а на које утицај има стратегија компаније као и макроекономска политика. Да би се разумела конкурентност, требало би почети од разумевања истинских извора просперитета. Животни стандард одређене нације производ је продуктивности њене привреде, мерене укупном вредношћу производа и услуга произведених по јединици људског капитала и природних ресурса. Продуктивност зависи истовремено и од вредности националних производа и услуга, мерених ценама на слободном тржишту и

¹⁹³ Бошњак М., „Конкурентност и развој као полуге европске перспективе Србије“, *Економски анали*, Београд, 2009., стр. 148.

¹⁹⁴ Росић И., Веселиновић П., *Национална економија*, Економски факултет, Крагујевац, 2006., стр. 264.

од ефикасности с којом се они производе. Продуктивност, такође, зависи и од способности привреде да мобилише људске ресурсе.¹⁹⁵ На пример, неке европске земље имају висок степен продуктивности по радном часу, али висок ниво незапослености обара висину националног дохотка по становнику. Из тога је јасно да је објективна конкурентност привреде и компанија мера за продуктивност. Продуктивност омогућава високу стопу дохотка, стабилну националну валуту и висок приход на улагања, што за резултат има висок животни стандард. Због тога већа продуктивност представља циљ, а не извоз. Само уколико нација оствари повећање извоза сопствених производа и услуга, за које постоје услови за продуктивнију производњу од просечне индустрије, национална продуктивност може да бележи раст.

Портер прави дистинкцију између разумевања конкурентности као:

- удела националне привреде на светском тржишту и
- као нивоа продуктивности земље.¹⁹⁶

Он, полазећи од првог приступа, имплицира да глобална економија није игра са нултим резултатом, код које се подразумева да уколико једна држава повећа учешће на светском тржишту то иде на уштрб других земаља. Повећање извоза аутоматски не значи да је повећана конкурентност земље, јер конкурентност представља релативну појаву, па тако ако друге државе такође повећају извоз степен конкурентности земље може да остане исти или се чак може погоршати.

Портер сматра да „нација може да обезбеди просперитет тако што ће повећати продуктивност и тако што ће се специјализирати у производњи производа и пружању услуга у секторима где је најпродуктивнија“. Дакле, према њему, кључ повећања конкурентности једне земље је у обезбеђењу услова који ће обезбедити убрзани и одрживи раст продуктивности. Продуктивност представља вредност производње коју створи јединица радне снаге и капитала. Она зависи и од квалитета и од карактеристика производа (што одређује и цену која се за њих може наплатити), као и од ефикасности с којом се ти производи обезбеђују.¹⁹⁷ Може се закључити да је конкурентност земље веома сложен феномен који представља резултат деловања државе у смеру обезбеђивања политичке, институционалне, инфраструктурне и сваке

¹⁹⁵ Ковачевић, М., *Реалне и виртуалне перформансе привреде Србије у периоду 2000-2008. године*, у Зборнику: „Текућа привредна кретања, економска политика и структурне промене у Србији 2008/2009 године“, Научно друштво економиста са Академијом економских наука и Економски факултет Универзитета у Београду, Београд, 2009. стр. 100-106.

¹⁹⁶ Porter, M., *Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index*, In: World Economic Forum (ed): *The Global Competitiveness Report*, Cambridge, 2002., p. 5. Доступно на: http://www.isc.hbs.edu/Micro_9201.pdf

¹⁹⁷ Портер, М., *О конкуренцији*, ФЕФА, Београд, 2008. стр. 164.

друге подршке фирмама које претендују на улогу која се разликује од традиционалне, фирмама које су у позицији да наметну светске тенденције развоја у циљу повећања нивоа продуктивности што резултује повећању животног стандарда.¹⁹⁸ Паралелно са тим, држава мора да буде флексибилна приликом спровођења економске политике, како би могла да обезбеди висок ниво могућности прилагођавања на промене које проистичу из динамичног светског окружења, како би се стечени ниво конкурентности одржао и унапредио.

Два су основна концепта конкурентности: микроконкурентност, која третира конкурентност компанија, као њихову релативну предност над осталим предузећима; и макроконкурентност, која се односи на конкурентност националне привреде у целини. Микро конкурентност (компаративна предност предузећа) карактерише производне јединице. Дефинише се попут њихове релативну ефикасности да продају сопствене производе и услуге на тржишту на којем своје присуство има и међународна конкуренција. Конкурентност предузећа заснива се на релативним ценама и квалитету производа у односу на понуду других произвођача.

Ниски трошкови пословања (посебно радне снаге) или виши раст факторске продуктивности представљају класичне компоненте микро компаративне предности, тј. конкурентности. Када је реч о валутном курсу као елементу краткорочне конкурентности, мисли се на микро конкурентност.

Микро и макро конкурентност су међусобно условљене. Без унапређења на микро нивоу, реформе на макро нивоу неће имати успеха у унапређењу конкурентности државе. Аргентина је, примера ради, унапредила већи број макроекономских политика што је допринело значајном повећању прилива страног капитала, доводећи до пораста домаће потрошње. Ипак, до упоредног унапређења пословања фирми није дошло па је продуктивност економије Аргентине остала на ниском нивоу. Током времена, висока незапосленост и хронични дефицит платног биланса је поништио ефекте макроекономских реформи и довео до још веће кризе.¹⁹⁹ Слична ситуација се догодила и у Србији.

Да би компаније успеле да одрже постигнути степен, као и како би унапредиле конкурентност неопходно је да буду фокусиране на перманентни развој конкурентских предности. Конкурентска предност представља реалну основу или рационалан начин

¹⁹⁸ Лековић, В., *Институционална економија*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2010., стр. 240.

¹⁹⁹ Ketels, С., *Michael Porter's Competitiveness Framework – Recent Learnings and New Research Priorities*, J Ind Compet Trade, New York, 2006. pp. 119.

на који конкретно предузеће може да се појави или надмеће на одабраном тржишту како би остварило неке своје посебно дефинисане циљеве.²⁰⁰

Конкурентска предност се постиже или испоруком исте вредности купцима уз мање трошкове од конкуренције (предност ниских трошкова) или давањем веће вредности купцима уз просечне трошкове (диференцијација). Конкурентска предност постоји кад је предузеће:

- ефикасније од супарника у одбрани на супрот конкурентских сила,
- успешније приликом привлачења купаца као приликом уверавања да његови производи имају супериорну вредност,
- боље у понуди доброг производа по ниској цени или онога који има већу стварну или опажену вредност за купце (за што су они спремни да плате премијску цену).²⁰¹

У литератури и пракси су се издвојиле три стратегије предузећа које су усмерене ка стварању конкурентских предности:

- стратегија диференцијације производа,
- стратегија редукције трошкова или лидерства трошкова,
- стратегија врхунског услуживања потрошача са могућношћу фокусирања на одређене специфичне тржишне сегменте.²⁰²

Стратегија диференцијације је стратегија у којој разлика у односу на конкуренте представља темељ за реализовање конкурентске предности. Тржишту се нуде производи и услуге који се разликују од конкурентских по неким особинама које су значајне потрошачима. Неке од особина које производ и услуга могу поседовати су:

- препознатљив бренд
- статусни симбол
- технологија
- иновација
- посебне карактеристике
- додатне услуге
- дилерска и сервисерска мрежа.

²⁰⁰ Мићић, В., *Конкурентност индустрије Србије као претпоставка њеног ефикасног развоја*, Докторска дисертација, Економски факултет, Крагујевац, 2010. стр. 11.

²⁰¹ Типурић, Д., *Конкурентска предност предузећа - избор између ниских трошкова и диференцијације*, Пословна анализа и управљање, Економски факултет, 1999. Загреб, стр. 3.

²⁰² Новићевић, Б., Антић, Љ., Стевановић, Т., *Управљање перформанси предузећа*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, 2005. стр. 59.

Стратегија диференцијације наглашава стварање нове или повећање постојеће вредности за потрошаче и то понудом производа јединствених димензија на којима се може постићи врхунска цена. Код стратегије диференцијације производа главни акценат је на ширини производно – продајног асортимана производа који се нуде.

Стратегија смањења трошкова, односно лидерства трошкова. Применом ове стратегије компанија покушава да постане водећи нискобуџетни произвођач у припадајућем делу привреде. Смањујући трошкове до крајњих граница фирма остварује већи профит у односу на конкуренцију. Међутим, фирма никако не сме при томе да дозволи да њен производ много заостаје од конкурентског, јер би у том случају морала да спушта цене испод конкурентских и на тај начин би изгубила све што је овом стратегијом постигла.²⁰³

Стратегија врхунског услуживања потрошача са могућношћу фокусирања на одређене специфичне тржишне сегменте. Ова стратегија је примерена предузећима која се баве малопродајом, и карактеристично за њу је то да мора бити стално фокусирана на тренинг, мотивисање и задржавање запослених ретке специјалности, који поседују било природне било стечене способности да постигну највиши нову услуга потрошачима.²⁰⁴

Евидентно је да свака од представљених стратегија подразумева различите приступе остваривању одређене конкурентске предности и стратегијског циља. Дакле, савремени приступ стратегијама се директно везује за концепт одрживе конкурентске предности и такве стратегије представљају комбинацију различитих активности чијим се уклапањем, усаглашавањем и међусобним допуњавањем ствара „генерички ланац вредности“ и највећа економска вредност за тржиште.²⁰⁵

Примарне активности су:

1) Улазна логистика – поред квалитетних контакта са добављачима, укључује и активности пријема, складиштења и распоређивања улаза (дистрибуција материјала у производњу, на пример).

2) Операције – подразумева трансформацију улаза у излаз (излазне производе и услуге).

3) Излазна логистика – складиштење и дистрибуција излаза (готових производа, на пример).

²⁰³ Опачић, М., *Информационе технологије и конкурентска предност*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008. стр. 15.

²⁰⁴ Новићевић, Б., Антић, Љ., Стевановић, Т., *Оп. цит.*, стр. 67.

²⁰⁵ Мићић, В., *Оп. цит.*, стр. 9.

4) Маркетинг и продаја – квалитетно пласирање информација купцима о производима и сервисима, придобијање купаца за куповину и пружање подршке купцима при куповини.

5) Сервис - активности које гарантују да ће производ или услуга наставити да функционишу добро код купца и у постпродајном периоду.

Секундарне активности су:

1) Набавка – прибављање улаза и сировина за организацију.

2) Менаџмент људским ресурсима – запошљавање, тренинг, распоређивање, отпуштање, и друго.

3) Технолошки развој – развој опреме, хардвера, софтвера, процедура, техничког знања за обављање основних делатности организације.

4) Инфраструктура, активности које подржавају потребе организације: организација, правни послови, финансије, планирање, обезбеђивање квалитета, односи са државном управом и слично.

Сагледавањем ланца вредности се може видети да се повезивањем примарних и секундарних активности врши стварање конкурентских предности. Према свему претходном, као једина одржива конкурентска предност се може идентификовати способност предузећа да буде продуктивније у односу на конкуренте.²⁰⁶

Макро конкурентност се базира на глобалној ефикасности националне привреде, флексибилности производње, начину коришћења технологије и инвестиција, продуктивности, економичности и рентабилности производње (степен искоришћења рада, капитала и знања). У теорији која се бави спољном трговином све чешће је у употреби термин интегрална конкурентност, где борбу на светском тржишту воде успешна предузећа и њихове банке, а помаже им њихова ефикасно организована држава.²⁰⁷ Задатак привредног сектора је да, уз стабилну и предвидиву макроекономску политику (политику владе), креира повољан амбијент за конкурентност, у форми економског такмичења, да производи производе високе технологије, који су прихватљиви на светском тржишту. Микро или макро конкурентност је резултат сложених и бројних чинилаца који синхронизовано делују на разним нивоима економске организације. Немогуће је трајно увећати конкурентску способност уколико се пре тога ти чиниоци правилно не распореде и не преведу у регуларно функционисање.

²⁰⁶ Исто, стр. 13.

²⁰⁷ Унковић, М., *Међународна економија*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007. стр. 208.

Сложеност чинилаца међународне конкурентности описују резултати истраживања ИМД из Лозане које је објавио *World Competitiveness Yearbook*. ИМД је рашчланио све елементе који имају непосредан или посредан утицај приликом повећања конкурентности у четири велике групе. У тексту који следи наводе се кључни међу њима.

Економски услови:

- конкуренција заснована на тржишним основама која доводи до побољшања привредних услова земље;
- већи број конкурентских предузећа унутар земље, доводи до већег броја предузећа која су конкурентна на страном тржишту;
- отвореност ка међународним токовима привређивања доводи до повећања економског потенцијале земље;
- међународне инвестиције доводе до увећања ефикасности алокације привредних ресурса;
- конкурентност извоза је у тесној вези са развојном оријентацијом државе.

Ефикасност владе:

- интервенције државе у привредним активностима требало би да буду минималне и независне у погледу креирања конкурентских услова за пословање предузећа;
- држава је дужна да омогући макроекономске и социјалне услове који ће бити транспарентни те на тај начин утицати на смањење спољних ризика по предузећа;
- држава треба да буде прилагодљива приликом спровођења економске политике када постоје честе промене међународних околности;
- држава треба да се стара о обезбеђивању одговарајућих услова за образовање и да потенцира развој предузећа која се заснивају на знању.

Ефикасност привреде:

- основни постулат успешног менаџмента је способност за прилагођавање у погледу спољних околности и на тај начин увећавање конкурентности извозника;
- финансијска средства која су на располагању омогућавају лакше обављање активности које за директну последицу имају стварању нове вредности;
- развијени финансијски сектор подржава подизање међународне конкурентности државе;

- одржавање животног стандарда на високом нивоу претпоставља повезивање са међународном привредом;
- образована и квалификована радна снага доприноси повећању конкурентске способности земље;
- ставови запослених имају свој утицај на конкурентност привреде.

Инфраструктура:

- инфраструктурна развијеност подржава динамичну економску активност;
- развијена инфраструктура захтева имплементацију ефикасних информационих технологија и ефикасну заштиту природних ресурса;
- компаративну предност је могуће изградити на ефикасној и иновативној употреби постојећих технологија;
- инвестиције у фундаментална истраживања и иновације остварују нова знања од кључне важности за земљу која се налази на развијенијем делу привредне лествице;
- дугорочне инвестиције у истраживања и развој ће повећати конкурентност предузећа.²⁰⁸

Конкурентност се, може се посматрати из три угла: из угла компанија, из угла привредних грана и из угла националне привреде. Економској институцији најближи је концепт конкурентности на нивоу предузећа. За неку компанију се може дати суд да је конкурентна уколико одржава висину профитне стопе на нивоу који је изнад просечног нивоа индустријске гране којој припада. То је, заправо, способност компаније да опстане на тржишту, да у континуитету врши размену са клијентима и са својим добављачима. Опстајати на тржишту никако не значи повлачити се из посла, али за компанију која није у могућности да издржи притисак конкуренције, остаје могућност да се повуче са тржишта. За разлику од компанија, национална привреда нема такву могућност, а такође ни нека привредна грана.

За неку фирму се може рећи да је неконкурентна, уколико тржишна вредност њене пасиве (дуг и сопствена средства) не покрива висину трошкова замене средстава у њеној активи. То имплицира да су, у тој компанији, неке или све инвестиције у прошлости биле погрешне. Намеће се питање: да ли је степен конкурентности једне привреде једнак степену конкурентности њених предузећа? Велики број анализа говори да има земаља са изузетно конкурентним компанијама, које у међусобној размени приказују нижи ниво конкурентности у односу на државе које вешто

²⁰⁸ Група аутора, *Конкурентност привреде Србије*, Народна банка Србије, Београд, 2003. стр. 27.

комбинују економију обима са политиком заштите домаће производње. Такође се намеће и питање да ли држава има могућност да допринесе конкурентности појединачних предузећа? Одговор на ово питање је позитиван, и то:

- спровођењем стабилизационог програма, са циљем елиминисања монетарних узрока инфлације и отклањања буџетског дефицита;
- спровођењем програма либерализације, са циљем уклањања баријера у међународној размени, као и на домаћем тржишту;
- унапређењем инпута, са циљем унапређења људских ресурса бољом организацијом едукативног система.²⁰⁹

Степен конкурентности на нивоу привредне гране је другачији од нивоа конкурентности на нивоу компаније, иако остају исти принципи: уколико је укупна факторска продуктивност једне гране на вишем нивоу од факторске продуктивности грана страних учесника, може се говорити да та привредна грана поседује конкурентску предност. Исто је на снази уколико има ниже трошкове по излазној јединици.

Тржишно учешће је индикатор нивоа извозне конкурентности привреде, који имплицира да ли је пораст или смањење извоза резултат побољшања или погоршања извозне конкурентности привреде, односно да ли представља последицу повећања, односно смањења извозног тржишта.

4.4. Портерове генеричке стратегије конкурентске предности

Током 1980-их година, нормативни приступ стратегији заснованој на ресурсима био је јако распрострањен. Портеров приступ пет сила (нови учесници, добављачи, купци, ривали, супститути) и генеричких стратегија понудио је оквир за објашњење зашто су неке делатности атрактивније од других и зашто је позиција неке фирме таква у односу на ривале, као и за формулисање стратешке акције која ће имати утицај на атрактивност делатности у целини и стратешку позицију фирми појединачно.²¹⁰

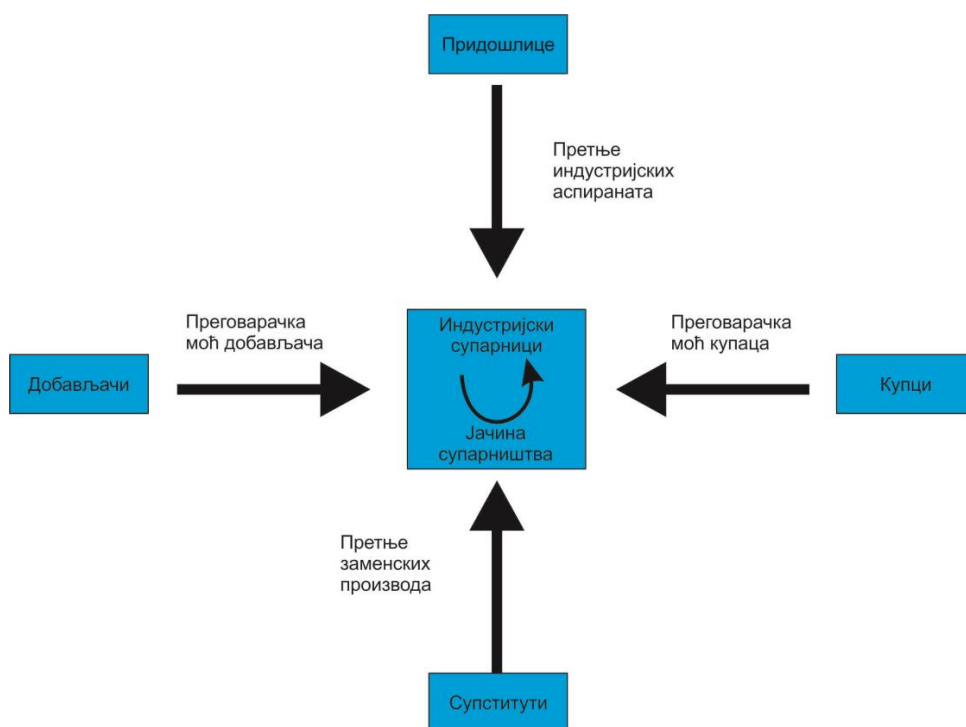
Централно питање у конкурентској стратегији је релативни положај предузећа унутар индустрије. Позиционирање одређује да је ли профитабилност предузећа изнад или испод индустријског просека. Предузеће које се добро позиционира може зарадити већу стопе поврата, чак и ако је индустријска структура неповољна, а просечна профитабилност индустрије скромна.

²⁰⁹ Исто, стр. 30.

²¹⁰ Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980., pp. 34.

Портер наводи да је основа доброг пословања предузећа у дугом року одржива конкурентска предност. Иако предузеће може имати многобројне предности и слабости у односу на конкуренте, постоје две основне врсте конкурентских предности које предузеће може поседовати, а то су диференцијација и ниски трошкови. Важност било којег недостатка или предности предузећа у основи је само функција диференцијације или вођство у трошковима. То је резултат способности предузећа да изађе на крај са пет конкурентских сила боље од својих супарника.

Слика 35. Портеров приступ пет сила

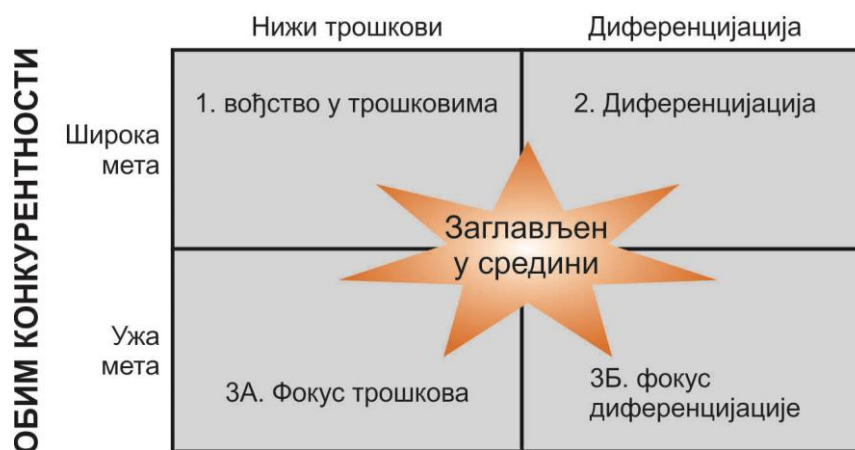


Извор: Porter, M. E. (2008) „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“, Harvard Business Review, преузето са: www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu, 02.03.2016.

Портер генерише две основне врсте конкурентске предности у комбинацији са распонем активности које предузеће може остварити доводе до три генеричке стратегије за постизање натпросечног пословања у индустрији: вођство у трошковима, диференцијација и фокусирање. Стратегија фокусирања има две варијанте: фокусирање на трошкове и фокусирање на диференцијацију. Свака генеричка стратегија укључује темељно друкчији пут према постизању конкурентске предности, комбинујући избор врсте конкурентске предности у складу са стратегијским циљем. Стратегије вођства у трошковима и диференцијације настоје пронаћи конкурентску предност у широком распону индустријских сегмената, док се стратегије фокусирања односе на конкурентску предност унутар уског сегмента.

Појединачни кораци за спровођење сваке од стратегија разликују се од индустрије до индустрије, као и генеричке стратегије у одређеној индустрији. Иако је одабир и имплементација генеричке стратегије далеко од једноставне, постоји логичан след остваривања конкурентске предности који се мора истражити у било којој индустрији.

Слика 36. Портерове генеричке стратегије
КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ



Извор: Porter, M. E. (2008) „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, *Harvard Business Review*, преузето са: www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu, 02.03.2016.

Основна идеја концепта генеричких стратегија је да се конкурентска предност налази у сржи сваке стратегије, а остваривање конкурентске предности захтева да предузеће донесе одлуку: ако жели постићи конкурентску предност, коју ће стратегију и подручје при том одабрати. Пружање свих производа или услуга свим купцима рецепт је за стратегијску просечност и пословање испод просека, јер то често значи да предузеће нема конкурентску предност.

4.4.1. Стратегија трошковног вођства

Трошкова предност се према Портеру остварује ако фирма активности које стварају вредност обавља уз ниже трошкове од конкурената. Прва генеричка стратегија захтева чврст скуп међусобно повезаних тактика које укључују:²¹¹

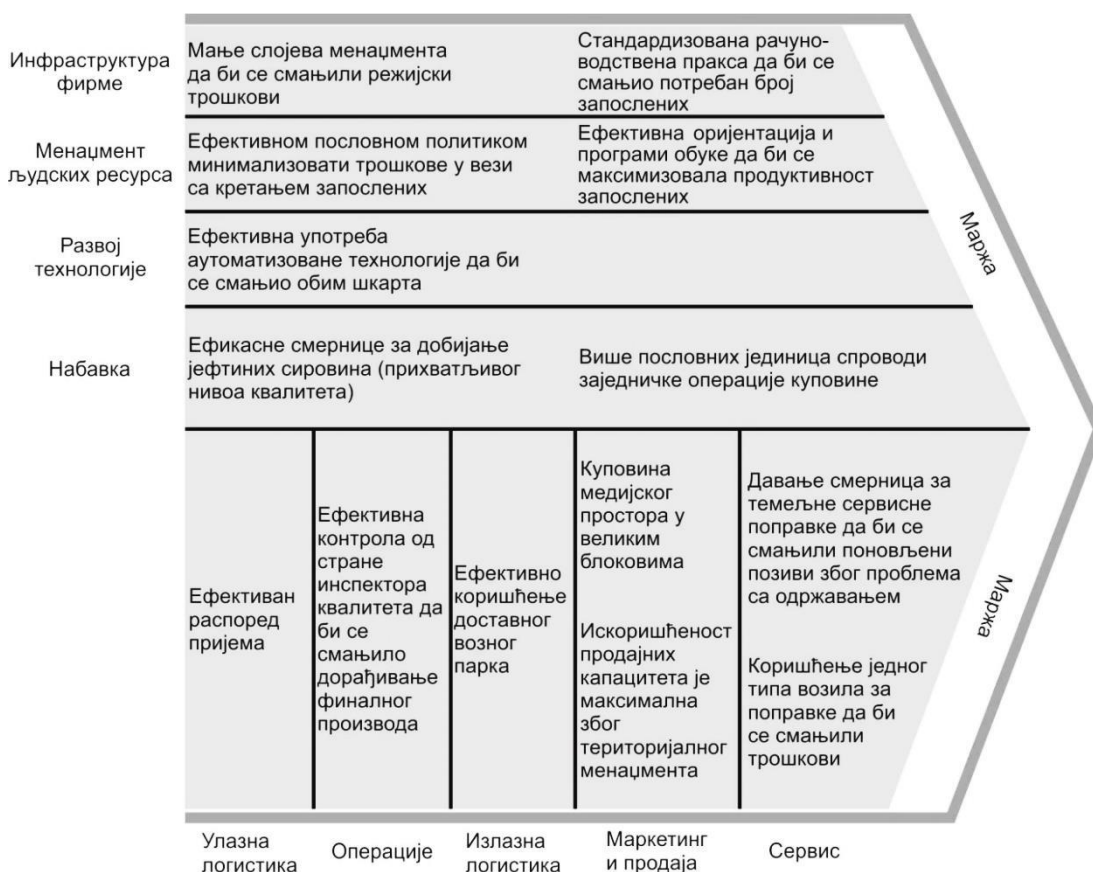
- Агресивну конструкцију капацитета високог нивоа ефикасности;
- Енергично смањење трошкова у складу са искуством;
- Чврсту контролу трошкова и режијских трошкова;

²¹¹ Porter, M. E. „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, *Harvard Business Review*, 2008., pp. 58.

- Избегавање кредитних рачуна клијената;
- Свођење на минимум трошкова у свим активностима фирминог ланца вредности, као што су услуге, продаја и оглашавања.

Основни инструменти за анализу трошкова је Ланац вредности. На слици је приказан пример општег вођства у трошковима кроз одређене активности у оквиру ланца вредности.

Слика 37. Активности у оквиру ланца вредности – Примери општег вођства у трошковима



Извор: Porter, M. E. (2008) „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, Harvard Business Review, *nprezemo ca*: www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu, 02.03.2016.

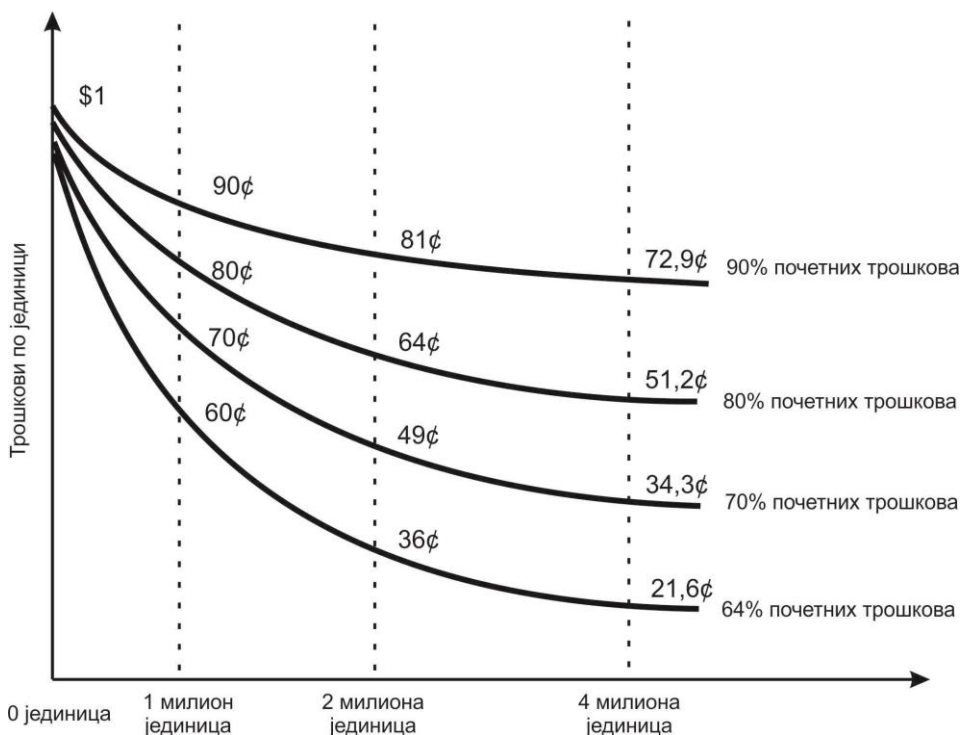
Портер уводи и појам генератора трошкова где као 10 главних генератора препознаје: економија обима, учење, образац искоришћења капацитета, везе, међуљудски односи, интеграција, тајминг, пословне политике, локација, институционални фактори. Постоје два основна начина по Портеру на које фирма може да оствари трошковну предност:

Контрола генератора трошкова. Фирма може да оствари предност у погледу генератора трошкова активности која ствара вредност, а представља значајан део укупних трошкова.

Реконфигурација ланца вредности. Фирма може да усвоји другачији и ефикаснији начин дизајнирања, производње, дистрибуције или продаје производа.²¹²

Следећи битан концепт у вези са стратегијом општег вођства у трошковима Портер је представио кривом искуства, која показује како бизниси упоредо са стицањем искуства у производним процесима, „уче“ како да смањују трошкове. Односно, искуство помаже да се трошкови производње по јединици смањују како расте аутпут у највећем броју делатности. На слици 38 је приказано поређење ефеката криве искуства.

Слика 38. Поређење ефеката криве искуства



Извор: Porter, M. E. (2008) „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, Harvard Bussines Review, преузето са: www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu, 02.03.2016.

Портер напомиње да крива искуства ипак није корисна у свим ситуацијама. Да ли базирати своју стратегију на кривој искуства или не, то тачно зависи од онога што узрокује пад у трошковима, на пример, ако трошкови падају као резултат ефикасних производних капацитета, а не због искуства, онда искуствена крива није корисна. Стратегија трошковне предности се користи када:²¹³

- Ценовна конкуренција је жестока;

²¹² Porter, M. E. „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“, *Harvard Bussines Review*, 2008., pp. 42.

²¹³ Porter, M. E. „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, *Harvard Bussines Review*, 2008., pp. 61.

- Производ је стандардизован и могуће га је набавити од великог броја добављача;
- Већина купаца користи производ на исти начин;
- Постоји мало начина за диференцирање;
- Трошкови преласка на употребу конкурентског производа су мали;
- На тржишту постоји мали број купаца али су јаки.

Различите технике Портер је сумирао у следеће кораке у стратешкој анализи трошкова:

- идентификовати одговарајући ланац вредности и утврдити његове трошкове и средства,
- утврдити генераторе трошкова за сваку активност која ствара вредност као и начин њихове интеракције,
- идентификовати ланац вредности конкурената и одредити њихове релативне трошкове и изворе разлика у трошковима,
- развити стратегију за смањење релативних трошкова помоћу контроле генератора трошкова или реконфигурације ланца вредности и/или активности које се обављају наниже,
- обезбедити да напори који се улажу у смањење трошкова не нашkode диференцијацији – уколико то није свестан избор тестирати одрживост стратегије за смањење трошкова.

Портер дефинише одрживост стратегије општег вођства у трошковима у односу на пет фактора:²¹⁴

- у односу на конкуренте: омогућава фирми да оствари приходе упркос јакој конкуренцији и штити од напада ривала, јер позиција ниских трошкова значи да фирма остварује приходе чак иако конкуренција заоштри ривалство и на тај начин умањи фирмин профит;
- у односу на купце: купци могу испољити моћ да би снизили цене, али само до нивоа следећег најјефикаснијег произвођача,
- у односу на добављаче: овом стратегијом контролишу се трошкови улагања чиме фирма добија на флексибилности у борби са захтевима моћних добављача,

²¹⁴ Porter, M. E. „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“, *Harvard Business Review*, 2008., pp. 47.

- у односу на улазне баријере: фактори који воде ка позицији ниских трошкова омогућавају значајне улазне баријере у односу на економију обима и предности трошка,
- у односу на појаву супститута – коришћењем стратегије вођства у трошковима фирма стиче повољнији положај када је реч о супститутима које на тржиште уводе нови и постојећи конкуренти.

Аутор такође истиче да постоји много користи од спровођења стратегије општег вођства у трошковима, али постоје и замке које треба препознати и избећи:

1) Превелика усмереност на једну или неколико активности из ланца вредности – потребно је испитати све активности ланца вредности, укључујући и односе међу њима, посматрајући их све равноправно – као кандидате за редукацију трошкова;

2) Сви ривали имају заједнички инпут или сировински материјал – фирме које се такмиче у стратегији општег вођства у трошковима осетљиве су на пораст цена у факторима производње, због чега су и мање способне да несметано наставе рад у случају пораста цена, јер ће се клијенти лако одлучити да свој бизнис наставе са конкурентима који имају ниже цене.

Стратегија се може лако имитирати, начини су следећи: мањак паритета по основи диференцијације – фирме које настоје да задобију предности вођства у трошковима треба да постигну и ниво паритета по основи диференцијације; умањење предности трошкова када клијенти стекну приступ подацима о ценама – нпр. посредством Интернета драматично се повећава количина и обим информација о формирању цене и структури трошкова, тако да оне постају доступне клијентима.

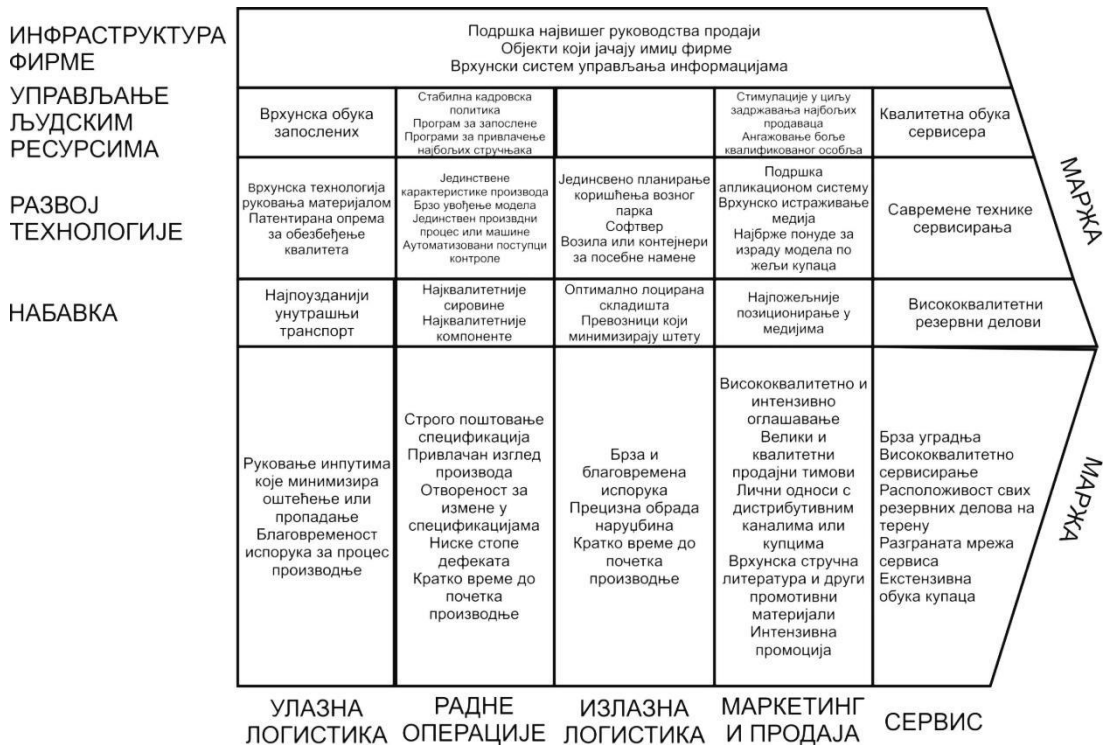
4.4.2. Стратегија диференцијације

Диференцијација предузећа у односу на конкуренте је битна уколико може да буде јединствена у нечему што има вредност за купца која превазилази ниску вредност. Диференцијација омогућава фирми да диктира премијску цену, да продаје више својих производа по одређеној цени, или да стекне неку другу корист као што је лојалност купаца током цикличног или сезонског пада активности. Портер за све користи од диференцијације користи израз премија на цену. Диференцијација доноси изузетне пословне резултате уколико остварена премија на цену премашује све додатне трошкове које намеће јединственост.²¹⁵

²¹⁵ Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980., pp. 36.

Облици диференцијације могу бити различити: престижни или бренд имиџ, технологија, иновација, карактеристике, услуге клијентима, мрежа дилера. Диференцијација настаје из ланца вредности фирме, и то може бити дословно свака активност која ствара вредност и потенцијално представља извор јединствености, приказано на слици 39.²¹⁶

Слика 39. Типични извори диференцијације у ланцу вредности



Извор: Porter, M. E. (2008) „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, Harvard Business Review, преузето са: www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu, 02.03.2016.

Аналогно генераторима трошкова у стратегији општег вођства у трошковима, Портер у стратегији диференцијације уводи појам генератора јединствености. Генератори јединствености представљају основни разлог зашто је нека активност јединствена. Уколико их не идентификује, фирма не може у потпуности да развије средства помоћу којих ће створити нове видове диференцијације, или утврдити колико је постојећа диференцијација одржива. Најважнији генератори јединствености по приближном редоследу су следећи: избор политике, везе, тајминг, локација, међусобни односи, учење и преливање знања, интеграција, обим, институционални фактори.

Јединственост не води у диференцираност уколико нема вредности за купца. Фирма смањује трошкове за купца или побољшава његов учинак кроз утицај свога

²¹⁶ Porter, M. E. „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, Harvard Business Review, 2008., pp. 65.

ланца вредности на његов ланац вредности, а такав утицај могу остварити чак и мале активности фирме. Стога је вредност коју фирма ствара за купца одређена читавим низом веза између ланца вредности фирме и ланца вредности купца.

Стратегија диференцијације се користи када:²¹⁷

- потребе корисника и начини употребе су бројни,
- постоје бројни начини за диференцирање производа,
- мали број конкурената диференцира производ на начин који је смо изабрали,
- степен технолошке промене је велики.

Портер наводи следеће кораке у стратешкој анализи неопходној за утврђивање основе за диференцијацију и избор одговарајуће стратегије:²¹⁸

- утврђивање стварног купца,
- идентификовање купчевог ланца вредности и утицаја фирме на њега,
- утврђивање редоследа купчевих критеријума,
- процењивање постојећих и потенцијалних извора јединствености у ланцу вредности фирме,
- идентификовање трошкова како постојећих, тако и потенцијалних извора диференцијације,
- избор конфигурације активности које стварају вредност али и највреднију диференцијацију за купца у односу на трошкове диференцирања,
- провера одрживости изабране стратегије диференцијације,
- смањење трошкова у активностима које не утичу на изабране видове диференцијације.

4.4.3. Стратегија фокусирања

Трећа генеричка стратегија, стратегија фокуса, у потпуности се разликује од осталих јер се заснива на избору једног уског сегмента у оквиру привредне области. Фирма која следи ову стратегију бира одређени сегмент или групу сегмената и онда усмерава своју стратегију према њима. Суштина стратегије фокуса састоји се у експлоатацији извесне тржишне нише која је различита од остатка привредног окружења. Често се за ову стратегију користи и термин тржишна сегментација.

Стратегија фокуса може имати две варијанте: фокус трошкова фирма тежи да оствари предност трошкова у одабраном тржишном сегменту у односу на конкуренте

²¹⁷ Porter, M. E. „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“, *Harvard Business Review*, 2008., pp. 49.

²¹⁸ Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980., pp. 37.

који опслужују исту нишу и фокус диференцијације фирма тежи да се диференцира унутар циљаног дела тржишта, да понуди купцима из нише нешто другачије у односу на конкуренцију. Обе варијанте стратегије фокуса ослањају се на то да понуде услуге боље од широко распрострањење конкурентске понуде, и то у уском сегменту тржишта, које је одабрао фокусер. Фокус трошкова експлоатише разлике у понашању трошкова у неким сегментима, док фокус диференцијације експлоатише посебне потребе купаца у осталим сегментима. Портер наводи да се стратегија фокуса користи када:²¹⁹

- циљни сегменти имају купце са несвакидашњим потребама,
- постоји мали број конкурената,
- предузеће је специјализовано за специфичне потребе задовољења,
- атрактивност нише није пресудна за остварење профита.

У пракси се општа диференцијација и фокус на диференцијацију као стратегија најчешће мешају. Разлика је у томе што фирма опредељена за општу диференцијацију заснива своју стратегију на карактеристикама које се широко цене, док фирма која се фокусира на диференцијацију тражи сегменте са посебним потребама које ће задовољавати.

4.5. Одрживост конкурентских предности

Одржива конкурентска предност обезбеђује одржавање и побољшавање конкурентске позиције предузећа на тржишту у односу на конкуренте у дужем временском периоду. Извори конкурентске предности морају да буду одрживи у складу са критеријумима одрживости. Мајкл Портер сматра да се одржива конкурентска предност не може остварити само кроз оперативну ефикасност.²²⁰

Већина популарних иновација које су менаџери увели у последњих двадесет година као што су тотални квалитет, редизајнирање процеса посла (reengineering), *džast-in-tajm* (just-in-time), дефинисање референтне тачке (benchmarking) и ангажовање спољних фирми, тичу се оперативне ефикасности. Све ове јесте важно, али не доводи до постизања одрживих предности над конкуренцијом из простог разлога што се сви њима служе. Постизање одрживе конкурентске предности могуће је само ако обављате другачије радње од својих ривала или обављате сличне радње, али на много бољи начин. Генеричка стратегија неће довести до натпросечних резултата уколико није

²¹⁹ Porter, M. E. „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, *Harvard Business Review*, 2008., pp. 70.

²²⁰ Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980., pp. 39.

одржива у односу на конкуренте, без обзира на то што активности које унапређују структуру привредне гране могу да повећају профитабилност читаве те гране, чак и када се имитирају. Одрживост три генеричке стратегије захтева да се конкурентска предност фирме одупре ерозији изазваној понашањем конкурената, или развојем индустрије.²²¹

Одрживост генеричке стратегије захтева да фирма подигне извесне баријере које би отежале имитацију њене стратегије. Пошто баријере никада нису непремостиве, фирма би у односу на своје конкуренте морала да стално унапређује свој положај. Свака генеричка стратегија представља и потенцијалну опасност за друге, на пример, фирме опредељене за стратегију фокусирања морају да воде рачуна о конкурентима који задовољавају потребе више сегмената и обрнуто.

У неким привредним сегментима, сама њихова структура или стратегија конкурената елиминишу могућност спровођења једне или више генеричких стратегија. Повремено се дешава да фирма ни на који начин не може да оствари значајну трошковну предност, на пример зато што неколико конкурената има исти положај у погледу економије обима, приступа сировинама, или другим факторима који утичу на трошкове. Слично томе, привредна грана у којој постоји мало сегмената, или само незнатна разлика међу сегментима, као што је, рецимо, производња полиетилена мале густине, нуди мало могућности за фокусирање.²²² Према томе, комбинација генеричких стратегија ће варирати од привредног сегмента до привредног сегмента.

Међутим, у многим привредним сегментима три генеричке стратегије могу профитабилно да коегзистирају докле год фирме спроводе различите стратегије, или бирају различите основе за диференцијацију или фокусирање. Привредни сегменти у којима неколико јаких фирми примењује стратегије диференцијације засноване на различитим изворима вредности за купце, често су изузетно профитабилне. Ово обично унапређује структуру привредног сегмента и води успостављању стабилне конкуренције. Међутим, ако се две или више фирми на истим основама определе за исту генеричку стратегију, лако може да уследи дуготрајна и непрофитабилна битка. Најгора ситуација настаје када се неколико фирми бори за лидерски положај у погледу трошкова. Некадашњи или садашњи избор генеричке стратегије од стране конкурената утиче, дакле, на избор који је доступан некој фирми и на трошкове промене њене позиције.

²²¹ Лазаревић, М., *Улога менаџера у креирању конкурентске предности на светском тржишту*, Институт економских наука, Београд, 2006., стр. 77.

²²² Тошковић-Стевановић А., *Конкурентске предности и иновације*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2009., стр. 37.

Слика 40. Генератори одрживе конкурентске предности



Извор: Котлер, П., *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адизес, Нови Сад, 2003., стр. 82.

Концепт генеричких стратегија заснован је на претпоставци да постоји више начина на које може да се стекне конкурентска предност, у зависности од структуре привредног сегмента. Ако би у оквиру једног привредног сегмента све фирме следиле принципе конкурентске стратегије, свака би морала да изабере различиту основу за стицање конкурентске предности. И мада не би све успеле, генеричке стратегије би им омогућиле алтернативне правце за постизање врхунских резултата. Неки концепти стратешког планирања били су уско засновани на само једном путу за стицање конкурентске предности, најчешће везаном за трошкове. Такви концепти не само што не могу да објасне успех многих фирми, већ могу и да наведу све фирме из једног привредног сегмента да се определе за исту врсту конкурентске предности и да на исти начин покушавају да је остваре – уз предвидиве катастрофалне резултате.²²³

Трошкова предност је одржива уколико постоје баријере за улазак или мобилност које спречавају конкуренте да копирају њене изворе. Одрживост варира у

²²³ Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980., pp. 41.

зависности од генератора трошкова и привредног сегмента. Међутим, неки генератори испољавају већу одрживост од других.²²⁴

Обим. Обим је кључ за баријере за улазак на тржиште и мобилност, а трошкови реплицирања обима су често високи зато што конкуренти морају да купе удео.

Међусобни односи. Међусобни односи с пословним јединицама – сестрама могу да приморају конкурента на диверсификацију како би остварио исту трошковну предност. Уколико постаје улазне баријере за сродне привредне сегменте, одрживост трошковне предности може да буде висока.

Везе. Фирме често тешко откривају везе, због чега је потребна боља координација организационих линија или координација с независним добављачима и дистрибутивним каналима.

Патентирано учење. Учење се у пракси тешко остварује: уколико је знање патентирано конкурентима може да буде тешко да дођу до њега.

Избор политике за стварање патентираног производа или технолошког процеса. Реплицирање иновативних производа или нових производних процеса често представља велики проблем за конкуренте ако су иновације заштићене патентима или се чувају као пословна тајна. Иновације процеса су често одрживије од иновација производа, јер се у њиховом случају пословна тајна лакше чува.

Тајминг и интеграције. Ове активности се углавном тешко одржавају, међутим ефекат њихове одрживости се знатно повећава у случајевима када се предводе у предности засноване на обиму или знању.

Одрживост не зависи само од извора трошковне предности већ и од њиховог броја. Уколико извори остану малобројни постају примамљив циљ за имитирање конкурената. Стварање новог или реконфигурација постојећег ланца вредности је коначан извор одрживости трошковне предности. Конкуренти се скоро неизбежно суочавају с високим трошковима у покушају да парирају реконфигурисаном ланцу. Одрживост диференцијације зависи од трајности претпостављене вредности за купаца и немогућности конкурената да је подражавају. Међутим, стално је присутан ризик да би потребе или перцепције купаца могле да се промене и да елиминишу вредност одређеног начина диференцијације. Диференцијација ће бити одрживија под следећим условима.²²⁵

²²⁴ Котлер, П., *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адиджес, Нови Сад, 2003., стр. 82.

²²⁵ Лончаревић, Р. Машић, Б., Ђорђевић – Бољановић, Ј., *Менаџмент – Принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007., стр. 62.

Извори јединствености фирме укључују баријере. Патентирано знање, везе. Међусобни односи и предности које се стичу раним уласком на тржиште обично су одрживији генератори јединствености од једноставне одлуке да се у некој активности буде јединствен.

Трошковна предност у диференцирању. Фирма са одрживом трошковном предношћу у обављању активности које воде диференцијацији оствариће и много већу одрживост.

Диференцијација намеће трошкове преоријентације. Фиксни трошкови које купац сноси када промени добављача омогућавају фирми да задржи премију на цену чак и када је њен производ исти као конкурентски. Ако диференцијација истовремено ствара трошкове преоријентације, одрживост диференцијације се повећава.

Слика 41. Услови одрживости диференцијације



Извор: Лончаревић, Р. Машић, Б., Ђорђевић – Бољановић, Ј., Менаџмент – Принципи, концепти и процеси, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007., стр. 62.

Фирма на основу атрактивности сегмената и њихових међусобних односа може да се определи за један или мањи број сегмената и да се на њих фокусира. Одрживост фокусиране стратегије одређују три фактора.²²⁶

²²⁶ Kaplan R., Norton D., *The Strategy Focused Organizations*, Harvard Business School Press, 2001., pp. 76-77.

1) Одрживост у односу на конкуренте оријентисане на више сегмената: величина и одрживост конкурентске предности која је захваљујући фокусу стечена у односу на фирме које послују у више сегмената,

2) Одрживост у односу на имитаторе: баријере мобилности које спречавају имитирање фокусиране стратегије или могућност да се конкурент чији је циљ ужи боље фокусира и

3) Одрживост у односу на супституцију: ризик од могућности да се сегменти које фирма не опслужује привуку купце.

5. Тржишно учешће као мерило успешности маркетинг стратегије

5.1. Квалитет и тржишно учешће

Сатисфакција купаца и рентабилност су тесно везани за квалитет производа и услуге. Виши нивои квалитета имају за резултат већу сатисфакцију купаца уз истовремено подржавање виших цена и често ниже трошкове. Према томе, програми побољшања квалитета нормално повећавају рентабилност. Добро познате PIMS студије показују високу корелацију између релативног квалитета и рентабилности производа.

Концепт квалитета у маркетингу је једно од најважнијих подручја у процесу управљања производом, тржиштем, дистрибуционим каналима, комуникацијом и промоцијом. Састоји се од низа маркетиншких активности, процедура и метода, које се заснивају на способности да се задовоље дефинисане потребе и захтеви купаца и потрошача. Задатак побољшања квалитета производа и услуга требало би да буде највиши приоритет предузећа. Већина купаца неће више да толерише лош и просечан квалитет. Предузећа данас немају другог избора до да прихвате концепте квалитета, ако желе да остану у трци, па чак и да буду само рентабилна.

Под квалитетом у маркетингу (MQS – систем квалитета маркетинга) подразумева се способност и спремност да се одговори на постављени задатак и циљ поштујући: „бити са добрим производом на правом месту у право време и са правом ценом“. Смисао концепта је, прво, препознати потребе купаца (кроз маркетинг истраживања и истраживања потрошача), па на основу тих истраживања организовати бројне маркетиншке активности, процедуре и методе, које имају за циљ да на рационалан и препознатљив начин истакну све предности производа и помогну при његовом пласману.

Квалитет се различито дефинише као прилагођеност за употребу, усаглашеност са захтевима и ослобођеност од варијација. Америчко друштво за контролу квалитета (ASQC) дефинише квалитет као укупност својстава и карактеристика производа или услуге која утичу на њихову способност да задовоље исказане или имплицитне потребе.²²⁷ То је дефиниција квалитета која је јасно усмерена ка купцима. Она сугерише да предузеће испоручује квалитет кад год његов производ подмирује или надмашује потребе, захтеве и очекивања купаца Предузеће, које задовољава већину потреба својих купаца у већини случајева је предузеће квалитета. Укупан квалитет је кључ за стварање вредности и сатисфакцију одређених купаца. Баш као што је маркетинг посао свих, и укупан квалитет је посао свих који учествују у стварању тих вредности.²²⁸

Маркетинг менаџмент има две одговорности у предузећу које је оријентисано на квалитет. Прво, маркетинг менаџмент мора да партиципира у формулисању стратегија и политика које су обликоване да помогну предузећу да победи кроз извршност укупног квалитета. Друго, маркетинг мора да обезбеди квалитет маркетинга као и квалитет производње. Мора да обави сваку активност маркетинга – истраживање маркетинга, обука продаваца, пропаганду, услуге купцима и остало – по високим стандардима.

Људи из маркетинга играју неколико значајних улога у помагању предузећима да дефинишу и испоруче висококвалитетне производе и услуге циљним купцима. Прво, запослени у маркетингу сnose главну одговорност за коректно идентификовање потреба и захтева купаца и коректно комуницирање очекивања купаца са дизајнерима производа. Запослени у маркетингу морају осигурати да се поруџбине купаца испуњавају коректно и на време, и морају контролисати и пратити да би видели да ли купци добијају одговарајуће инструкције, обуку и техничку помоћ у коришћењу производа. Људи из маркетинга морају остати у контакту са купцима после продаје да би били сигурни да су они задовољни и да остају задовољни. Коначно, запослени у маркетингу морају да прикупљају и преносе идеје купаца за побољшање производа и услуга за одговарајуће секторе предузећа. Ако људи у маркетингу раде све ово, они онда пружају специфичне доприносе TQM и сатисфакције купаца.

Процес непрекидног побољшања квалитета у систему осигурања квалитета ма које организације представља управљање процесима у ширем смислу. Управљање

²²⁷ Ђукић, С., „Развој маркетинга – Нове тенденције“, у: *Управљање циклусом везивања потрошача за предузеће*, Економски факултет, Ниш, 2001., стр. 132.

²²⁸ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учеићем у индустрији тешких у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 97.

квалитетом у данашњим условима привређивања, није ништа друго до управљање предузећем и његовим развојем. Управљање квалитетом производа је нови начин управљања производним системом са циљем перманентног повећања квалитета производа. Обзиром да се налазимо у ери међународног надметања у развоју нових производа, они се морају заснивати на равнотежи између захтева купаца и могућности произвођача да исте производе. У процесу производње и продаје производа или услуга компаније морају да планирају и пројектују њихов квалитет, као и процесе неопходне за постизање тог квалитета.

У својој новој верзији, концепт TQM је преузео најмање три значајна побољшања из маркетинга концепта: оријентацију на купце као филозофију предузећа, превазилажење функционалног егоизма и координирану сарадњу свих у предузећу.

Када се примене у контексту креирања сатисфакције купаца, принципи укупног квалитета остају услов за успех. Мада многе фирме више не користе етикету TQM, за многе водеће компаније квалитет усмерен ка купцима постао је начин пословања. Оне примењују идеју „принос на квалитет“ и сигурне су да је квалитет који нуде квалитет који купци желе. Тај квалитет, у ствари, има за побољшање продаје и добити. Укупан квалитет је кључ за вредност и сатисфакцију одређених купаца. Баш као што је маркетинг посао свих, и укупан квалитет је посао свих.

Свако својство квалитета производа и услуга које се нуде има одређени пондер у креирању укупне понуде предузећа, а маркетинг микс као резултат њихове оптималне комбинације мора да се прилагођава одабраним тржишним сегментима. Међутим, у трговини се овај процес испољава специфичније него ли у производњи. Тако на пример, док поједина својства квалитета, са аспекта функционалности коришћења и безбедности производа, имају примарни, дотле нека друга својства имају секундарни значај. Пошто функцију употребне вредности и задовољења потреба потрошача има само продата роба, спољни изглед и друга естетска својства могу да у одређеним тржишним условима добију примарни значај. С тим у вези Радуновић каже: „није редак случај да на тржишту лоше пролазе производи чији је квалитет фабричке израде задовољавајући, али су им концепција и дизајн незадовољавајући“.²²⁹ То значи да производ прве класе на бази фабричке израде не мора да је и производ прве класе на тржишту.” Другим речима, квалитет производа посматран очима потрошача представља скуп физичких, конструкционих, еколошких, естетских, и многих других својстава која долазе до изражаја при употреби. Отуда маркетиншки оријентисан

²²⁹ Радуновић, Д., „Маркетиншка инструментализација естетике у трговини“, *Нова трговина*, бр. 7-8., Београд, 1998., стр. 107.

менаџмент на сме да форсира само функционалне или само услужне компоненте већ да их прихвати у међусобном јединству. Потрошач увек жели да за исту цену добије квалитетан производ и буде лепо услужен.

Задовољења потрошача квалитетом производа и услуга захтевају, прво искуство са производом да би одредили колико су њиме задовољни, а с друге стране квалитет се може опажати без стварног потрошачког искуства. На квалитет се гледа као да припада потрошачевом постојећем опажању робе или услуга, док задовољење потрошача се заснива не само на постојећем искуству већ и на свим прошлим искуствима као и на будућим или предвиђеним искуствима.²³⁰

Незнатне структурне разлике у квалитету производа често могу да послуже као тржишни маневар за добијање потрошача. Оптималан квалитет, посматран интегрално, може бити резултат заједничких напора и сарадње свих учесника у циклусу стварања производа. Централно место у том циклусу има производња, али она не може успешно да решава проблеме квалитета без сарадње са потрошачима. Значи да људи из маркетинга морају да уложе време и напор не само да побољшају екстерни маркетинг, него да побољшају и интерни маркетинг. Људи из маркетинга морају да буду заштитници или тутори купаца, гласно износећи рекламације за купце када производ или услуга не задовољавају постављене стандарде.²³¹

Обрада рекламација је један од најбољих примера активног менаџмента односа са купцима. Нажалост, без обзира на то како су добро постављени поступци, само мали број незадовољних купаца икада заиста контактира предузеће. Постоји пет ствари које се догађају када су купци незадовољни:²³²

1. Купци пате ћутећи,
2. Купац прећутно прелази код другог продавца,
3. Купац прича пријатељима и суседима о свом незадовољству,
4. Купац прича трећој страни

5. Купац разговара са предузећем. Ово је једини позитиван исход. Он пружа предузећу шансу, могућност да схвати потребе купаца, идентификује проблеме и исправи их и коначно успева да поврати поверење купаца.

Студије показују да се само 4% незадовољних купаца икада жали. Осталих 96% једноставно оде код другог предузећа и од њих се огромна већина (91%) више

²³⁰ Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann D. R., „Customer satisfaction market share and profitability“, Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, July 1944., pp. 46.

²³¹ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учењем у индустрији тешких у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 98.

²³² Ђукић, С., „Развој маркетинга – Нове тенденције“, у: *Управљање циклусом везивања потрошача за предузеће*, Економски факултет, Ниш, 2001., стр. 120.

никада неће вратити. Међутим, ако се на задовољавајући начин поступа са рекламацијама купаца, постоји 90% шанси да ће купци остати и даље купци истог предузећа. Сваки пут када купац контактира предузеће да би се жалио, предузеће има могућност да те незадовољне купце претвори у задовољне да прикупи драгоцене информације. Радећи тако, предузеће може да контролише проблеме пре него што се са њима суочи много више купаца и тако изгуби тржишно учешће. Предузећа стално морају да подржавају стандард „давања купцима најбољег решења“. Мора се схватити да квалитет захтева одговорност свих запослених и да је он „посао број један“.²³³

Процес увођења и обезбеђења квалитета у маркетингу, у оквиру процеса управљања маркетингом заснован је на основним маркетиншким активностима, као што су – реаговање у тренутној ситуацији (истраживање окружења, тржишта, потрошача, као и снага и слабости предузећа), постављањем маркетиншких циљева, примена стратешких и тактичких програма, увођење средстава за мерење и квантификацију резултата и ревизије итд. На бази резултата истраживања и интерних могућности и њихове анализе, формира се банка података – маркетинг информациони систем. Следећи корак је формулисање стратешких циљева маркетинга на бази информација са тржишта од потрошача, окружења и предузећа. На основу стратешких циљева и маркетинга, као и резултата истраживања маркетинга, дефинише се листа главних купаца. Сваки циљни купац је посебно одвојено тржиште са специфичним потребама и жељама.

Следећи корак је активност планирања маркетинга (стратешко), формулисање и избор маркетинг стратегије све до израде програма маркетинг микса. Програм маркетинг микса представља програм детаљне разраде планираних тржишних активности и мера које ће се предузети. Њима се утврђују обим, структура и начин комбиновања инструмената маркетинг микса (производ, цена, продаја, дистрибуција и промоција). Када предузеће следи циљ неговања културе квалитета и сатисфакције купаца, оно мора да обликује маркетинг микс који ће подржати такву одлуку. Маркетинг микс се дефинише као комбинација четири стратегијска елемента одлучивања у маркетингу – производ, цена, дистрибуција и промоција – да би се задовољило специфично циљно тржиште. Сваки од ова четири елемента доприноси купчевим перцепцијама вредности. Пружање вредности купцима зависи од нуђења производа и услуга који задовољавају или надмашују купчева очекивања везана за

²³³ Исто, стр. 123.

квалитет. Да би се то постигло, потребна је стратегија производа која коректно идентификује и задовољава потребе и жеље циљног тржишта.²³⁴

Слика 42. Премисе о побољшању квалитета

Квалитет је у очима купаца	<ul style="list-style-type: none"> • Квалитет мора почети са потребама купаца и завршити са перцепцијама купаца. • Побољшања квалитета имају смисла само када их купци примећују.
Квалитет захтева обавезу свих запослених	<ul style="list-style-type: none"> • Квалитет се може обезбедити само од предузећа у којима су се сви запослени обавезали за квалитет па су мотивисани и обучени да га обезбеде. • Успешни произвођачи уклањају баријере између сектора.
Квалитет захтева партнере високог квалитета	<ul style="list-style-type: none"> • Квалитет се може испоручити само од предузећа чији партнери у ланцу вредности такође испоручују квалитет. • Предузеће које настоји да обезбеди квалитет, мора да нађе и само се прикључи добављачима и дистрибутерима високог квалитета.
Квалитет се увек може побољшати	<ul style="list-style-type: none"> • Најбоље компаније верују у јапански концепт каизен, „континуелно побољшање свега од свакога“. • Најбољи пут побољшања квалитета је бенчмаркинг перформанси предузећа према конкурентима „највише класе“.
Побољшање квалитета захтева скок	<ul style="list-style-type: none"> • Предузећа произвођачи могу понекад остварити мала побољшања радећи упорније. • Али велика побољшања траже свежа решења и мудрије пословање.
Квалитет не мора да кошта више	<ul style="list-style-type: none"> • Менаџери су некад тврдили да постизање вишег квалитета кошта више и успорава производњу. Али побољшање квалитета укључује начине учења да се ствари ураде на прави начин први пут.
Квалитет је битан али није довољан	<ul style="list-style-type: none"> • Побољшање квалитета предузећа је апсолутно нужно да би се подмириле потребе захтевнијих купаца.

Извор: Ђукић, С., „Развој маркетинга – Нове тенденције“, у: Управљање циклусом везивања потрошача за предузеће, Економски факултет, Ниш, 2001., стр. 126.

Поред истицања квалитета, могуће је у стратегију производа уградити настојања за пружање вредности кроз рад на масовном прилагођавању жељама купаца, односно по наруџбини. Масовно прилагођавање настоји да пружи висок квалитет производа и услуга купцима, по конкурентним ценама, које су скројене по њиховим спецификацијама или потребама. Због снажног ослањања на технологију, масовно

²³⁴ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учећем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 99.

прилагођавање индивидуалним жељама може постати скупа стратегија производа. Произвођачи морају пажљиво одвагати користи од адаптирања ове стратегије за максимирање вредности за купца у односу на њене трошкове. Ова стратегија масовног прилагођавања је такође стратегија повезујућег маркетинга. Предузеће може повећати вредност за купце формулисањем стратегије дистрибуције која је усмерена на купце, које испоручује праве производе и услуге купцима на правом месту и у право време. Многа предузећа су развила иновативне методе дистрибуције како би пружила додатну вредност својим купцима.

Пажљиви менаџмент промоционих активности такође може помоћи да се повећају купчеве перцепције користи које добијају од произвођача. Сваки тип промоционе стратегије мора преносити тачне поруке до купца. С једне стране, промоционе активности могу помоћи у информисању купаца о користима које ће имати куповином. С друге стране, ако промоционе активности фирме обећавају више него што производи и услуге стварно пружају, купци ће веома брзо постати незадовољни како са производом, тако и са произвођачем. Купци примећују вредност када верују да предузеће пружа квалитетне производе и услуге, уз коректне цене. Купци траже прави производ по правој цени. Формулисање коректне стратегије цена подразумева комплексну анализу. Да би се пронашла права цена потребно је разумети ставове и мотивације купаца. Купци могу радо платити релативно високу цену за производе за које сматрају да имају изузетне атрибуте. Систематско и континуирано праћење и преиспитивање постављених маркетиншких циљева и извршења утврђених маркетинг планова се врши путем контроле маркетинга. Уколико контрола маркетинга утврди одступања стварних од планских величина, предлаже маркетинг ревизију. Ревизија у маркетингу може бити усмерена на систем квалитета у целини или на појединачне маркетинг активности и процедуре.

5.2. Тржишно учешће и профитабилност

У економској теорији и пракси показатељ профитабилности има посебан значај. Израз и мерило квалитета економије је рентабилност конкретног произвођача, а може се израчунати на више начина. Најчешће се користи израз профит/капитал предузећа, односно добит/ ангажована средства. Треба истаћи став да се ради о критеријуму парцијалног карактера заједно са другим економским критеријумима за мерење и пројектовање ефикасности који има својство мерила пословног успеха предузећа. Модел глобалне профитабилности користи се за оцену ефикасности управљања предузећа као целине. То је далеко најзначајнији заједнички циљ и мерило

успеха западних компанија. Његова улога није спорна, међутим, придаје му се различит значај у одређеним предузећима, за америчке компаније профитабилност је најзначајнији показатељ успешности, за јапанске то је тржишно учешће.

Профитабилност је условљена дејством различитих фактора који су ван домена контроле предузећа, а чији утицаји могу бити позитивни или негативни. Неопходно је да свако предузеће процени стварне или потенцијалне утицаје и да се стратегијски одреди према сваком од њих. На профитабилност се може утицати по основу и преко динамике тих фактора. Циљ утицаја је да смањи несклад између жељене и остварене позиционираниости што се одражава на стопу приноса. Између одређене маркетинг стратегије и стопе приноса постоји директна међузависност. Када је несклад између жељеног и стварног профита нула предузеће може очекивати најбоље перформансе. Када је несклад велики ефикасност, мерена стопом приноса, опада. У окружењу где је конкуренција слабија смањење је мање изражено. Стопа приноса се смањује уколико је несклад већи а конкуренција интензивнија. Уколико предузеће, својим стратегијским реаговањем, не може да смањи тај несклад његова позиција слаби што се директно, негативно одражава на стопу приноса.²³⁵

Позитивна повезаност тржишног учешћа и профитабилност је последица више фактора. Истраживања су указала да су један од примарних извора профитабилности СБУ са високим тржишним учешћем нижи трошкови у односу на конкуренте који могу потицати од економије обима, преговарачке способности са добављачима и од интеграције уназад.²³⁶

Какав је допринос маркетинг функције резултату предузећа као целине показује профитабилност маркетинга, као значајан индикатор успешности пословања. Рашчлањавање резултата по производима, каналима продаје и сегментима потрошача од изузетног је значаја за ефикасно управљање с обзиром на изражене разлике у њиховој приносној способности. На основу упоредне анализе, у процесу одлучивања неопходно је стално преиспитивати оправданост улагања у поједине производе, канале и сегменте. На тај начин се помаже менаџменту у процени доприноса сваког елемента укупне профитабилности предузећа. У поступку утврђивања профитабилности појединих производа, канала и сегмената могуће је користити већ потврђену методологију у теорији и пракси. Међутим, у утврђивању појединих елемената за њено

²³⁵ Крстић, Б., „Контролом сатисфакције и лојалности потрошача до ефикаснијег пословања“, *Пословна политика*, Економски факултет, Ниш, стр. 35-42.

²³⁶ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тешких у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 102.

мерење у пракси настају бројни проблеми које је потребно претходно разрешити како би се добио што очекиванији показатељ рентабилности.

У циљу боље информисаности успешна предузећа настоје да раздвоје и прикажу приходе и трошкове по појединим потрошачима. На тај начин стварају се услови за реалну процену вредности потрошача и „ослобађања“ од оних који не учествују значајно у стварању вредности. Полазећи од прикупљених информација могуће је обликовати типичну криву профита који генеришу поједини потрошачи и на основу ње извести закључке о њиховој вредности. Није непознато да постоји велики број непрофитабилних купаца који ангажују значајан капитал предузећа, као и мали број потрошача који може доприносити стварању највећег дела профита.²³⁷ При том, група непрофитабилних није хомогена, у оквиру ње се могу диференцирати потрошачи који тренутно нису профитабилни или пак могу угрозити односе, тј. успех веза предузећа са другим потрошачима (нпр. лидери мишљења) и / или осталим учесницима односа.

Између тржишног учешћа и профитабилности постоји висок степен међузависности. Истраживања ПИМС показују да повећање тржишног учешћа од 10% доприноси повећању профитабилности за 5%, док послови са тржишним учешћем већим од 40% остварују у просеку 30% приноса. Према овим истраживањима постоји линеарни однос између посматраних величина. Међутим, пракса показује и друге односе. То је случај када једно или више предузећа постижу високо тржишно учешће и остварују високе стопе приноса, када неколико или више предузећа са ниским тржишним учешћем, такође, остварују високу профитабилност, захваљујући посебним приступима производу и тржишту. Високу профитабилност и ниско тржишно учешће могуће је објаснити успешним избором стратегије, усмереност на одређени циљни сегмент за који нису други заинтересовани. Ниску профитабилност остварују предузећа чије је тржишно учешће између ових крајности. То је последица неадекватног стратегијског приступа.²³⁸

Профитабилност потрошача је разматрана у литератури из области маркетинга и рачуноводства са различитих становишта, при чему је акценат како на анализу остварених резултата, тако и на сагледавању овог показатеља за изабрани будући период. Такав приступ, у складу са задацима маркетинга, треба да омогући да се проактивно управља тржиштем и одговарајућим сегментима, односно потрошачима.

²³⁷ Крстић, Б., „Контролом сатисфакције и лојалности потрошача до ефикаснијег пословања“, *Пословна политика*, Економски факултет, Ниш, стр. 35-42.

²³⁸ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 104.

За адекватно мерење профитабилности потрошача неопходно је, да се на прави начин сагледају питања:²³⁹

- Утврђивање поуздане величине укупног прихода и трошкова које узрокују поједини потрошачи,
- Идентификовање узрочника трошкова потрошача,
- Препознавање будућих трошкова кључних активности у ланцу вредности (од идеје за нови производ до његове комерцијализације).

Проблем утврђивања елемената за обрачун величине добити је мање изражен код израчунавања висине прихода, а много више код трошкова. Везивање прихода за производе и канале продаје могуће је остварити са великим степеном сигурности. Међутим, када су у питању сегменти тржишта односно потрошача проблем је знатно сложенији. За предузеће, које жели да очува и ствара конкурентску предност, информације о атрактивности сегмената су императив ефективног и ефикасног управљања.

Концепт вредности има различито значење за сваког учесника укљученог у односе. Потрошачи су наравно заинтересовани за испоручену вредност, због које су спремни да улазе у различите форме мрежа са предузећем. То је субјективна категорија коју они оцењују и упоређују са својим очекивањима. Потрошач мери вредност односом између користи (функционалне и емоционалне) и трошкова. За предузеће које испоручује вредност интересантан је потрошач као имовина, односно основа вредности. С обзиром на циљеве укључених субјеката, процес стварања вредности је успешнији уколико су они усаглашени.

Сви потрошачи односно добављачи нису подједнако значајни и вредни за улагање, треба након анализе и избора инвестирати у развијање сигурних односа. Стратегијска процена потрошача/добављача је критична фаза сваког међузависног односа. Високо вредни потрошачи интересантни су како за предузеће тако и за конкуренцију, а разумевање потрошача и способност да се адекватном понудом привуку и задрже вредни потрошачи основна је вредност управљања тржиштем. Потрошаче интересују укупне способности предузећа, које га оспособљавају да се и сам укључи у стварање вредности.

Основа за повећање профитабилности и конкурентске способности предузећа је масовно прилагођавање индивидуалним потребама потрошача.²⁴⁰

²³⁹ Крстић, Б., „Контролом сатисфакције и лојалности потрошача до ефикаснијег пословања“, *Пословна политика*, Економски факултет, Ниш, стр. 35-42.

²⁴⁰ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тешких у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 106.

У циљу стварања стабилних извора предности предузеће мора да понуди додатне услуге, да улаже у средства и побољшање имиџа и подстиче лојалност, јер извор конкурентске предности потиче из индивидуалних односа, а не репутације предузећа. Ако је веза потрошача са предузећем добављача слаба, а међузависност са запосленим са којима контактира јака, личне везе су критични фактор вредности. У случајевима када је потрошач привржен предузећу и када изворе вредности везује за организацију, а не за индивидуалне односе, посебну пажњу треба посветити у грађењу мреже и оспособљавању запослених одговорних за одговарајуће односе са потрошачима.

Уколико је потрошач лојалан и предузећу и особама са којима учествује у обављању активности онда је мрежа најстабилнија. Подстицај за сваког учесника за улазак у односе је унапређење конкурентности добијањем и коришћењем ретких ресурса или оних које је тешко прибавити на други начин. Успостављање равнотеже освајања и задржавања потрошача претпоставља континуирано преиспитивање и прилагођавање маркетинг одлука. При том треба решавати проблеме који се јављају: како усмерити улагања у високо вредне потрошаче, преиспитати значај појединих потрошача, пронаћи начине за снижавање трошкова освајања нови потрошача (уз примену интернета), као и питања привржености потрошача марки за стварање лојалности.

IV ТЕОРИЈСКО-МЕТОДОЛОШКИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА МЕРЕЊЕ УТИЦАЈА МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ НА ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ ПРИВРЕДНИХ СУБЈЕКТА

1. Маркетиншки индикатори за мерење тржишног учешћа

1.1. Значај истраживања тржишта за дефинисање маркетинг стратегије

Да би се дефинисали маркетинг стратегија, маркетинг планови и пројекти неопходни су квалитетни улазни подаци са тржишта до којих се долази истраживањем тржишта. Истраживање тржишта треба превасходно да буде усмерено на разумевање потреба и понашања потрошача.²⁴¹ Истина је да продавци често имају развијене базе података о томе ко купује, шта се купује, где и када се купује, али обично не знају много о томе зашто купци купују одређени производ. Последњих година, нови трендови додатно утичу на раст тражње за квалитетним тржишним информацијама. Поред наведеног феномена „потрошачке шизофреније“, у питању су трендови интернационализације пословања, хиперконкуренције, олигополизације тржишта и скраћења животног циклуса производа услед честих промена технолошких циклуса.²⁴²

Турбулентно конкурентско тржишно окружење и све већи износ иреверзибилних трошкова као последица погрешних одлука, захтевају примену егзактних и аналитичких техника истраживања тржишта ради доласка до квалитетних тржишних информација. Способност маркетинг аналитичара се манифестује кроз развој вештина и техника које ће му омогућити да „исplete“ причу на бази анализе комбинације већег броја непотпуних и често контрадикторних информација са тржишта.²⁴³ Према томе, улога маркетинг менаџера постаје све захтевнија. Клијенти траже не само прикупљање и адекватно презентирање прикупљених информација, већ и оригиналну и иновативну интерпретацију информација од стране маркетинг менаџера, укључујући и њихово активно учешће у доношењу одлука и раној имплементацији тих одлука.

²⁴¹ Calantone, R. J., di Benedetto, A., Schmidt, J. B., „Using the analytical hierarchy process in new product screening“, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 1, 1999., pp. 221-222.

²⁴² Bowerman, B. L., Connell, R., Koehler, A., *Forecasting, Time Series and Regression*, fourth edition, South-Western College Publication, 2004., pp. 117.

²⁴³ Annacchino, M., *New Product Development: From Initial Idea to Product Management*, Elsevier, Publishing, 2003., pp. 65.

Слика 43. Идентификовање проблема наспрам решавање проблема



Извор: Calantone, R. J., di Benedetto, A., Schmidt, J. B., „Using the analytical hierarchy process in new product screening“, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 1, 1999., pp. 222-223.

Истраживање тржишта може бити усмерено на дијагностификовање и/или решење неког специфичног тржишног или пословног проблема (Слика 43). Истраживање тржишта усмерено на дијагнозу проблема се предузима са циљем утврђивања и анализе тржишних симптома неког пословног проблема предузећа. Примери оваквих истраживања су анализа тржишног потенцијала, анализа тржишног учешћа, анализа имица производа или предузећа у целини, анализа продаје или анализа пословних трендова.

Истраживања овог типа дају информације о тржишном окружењу и помажу у дијагностификовању постојећих или потенцијалних проблема.²⁴⁴ На пример, опадајући тржишни потенцијал имплицира да ће предузеће вероватно имати проблема у остваривању планираних циљева раста тржишног учешћа.

Након идентификовања проблема, спроводи се истраживање усмерено на решавање проблема. Резултати овог типа истраживања се користе за доношење одлука којима ће се идентификовани проблеми решавати (Табела 3).²⁴⁵

²⁴⁴ Chen, J., Damanpour, F., Reilly, R., „Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis“, *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 1, 2010., pp. 105-106.

²⁴⁵ Graeff, T., *Marketing Research for Managerial Decision Making*, third edition, Kendall Hunt Publishing, 2006., pp. 37.

Табела 3. Истраживање тржишта усмерено на решавање проблема

1. Анализа потенцијала за сегментацију
Одређивање критеријума за сегментацију Оцена тржишног потенцијала за појединачне сегменте Избор сегмената и креирање препознатљиве понуде
2. Анализа производа
Тестирање концепта новог производа Оптимални дизајн производа Тестирање паковања Позиционирање и репозиционирање бренда Тестирање маркетинг концепта
3. Анализа цене
Тестирање различитих метода за одређивање цена Одређивање цена за различите производне линије Анализа ценовне еластичности тражње
4. Анализа промоције
Оптимизирање промотивног буџета Анализа односа између примењене методе промоције и висине реализоване продаје Оптимизирање промотивног микса Одлуке у вези избора медија Одлуке у вези избора пропагандне поруке Оцена ефикасности пропагандне кампање
5. Анализа дистрибуције
Избор начина дистрибуције Избор посредника у дистрибутивном ланцу Однос veleпродаје и малопродаје у укупном пласману Анализа маргина посредника у дистрибуцији Анализа локација veleпродајних и малопродајних објеката

Извор: Graeff, T., Marketing Research for Managerial Decision Making, third edition, Kendall Hunt Publishing, 2006., pp. 37.

На бази свега наведеног може се закључити да функција истраживања тржишта може бити:

- Оцена тренутног нивоа битних тржишних варијабли (нпр. мерење тренутног тржишног потенцијала, потенцијала продаје, тржишног учешћа, продаје)
- Тестирање каузалног односа између две или више тржишних варијабли (нпр. тестирање корелације између броја продајног особља и висине прихода у продајном објекту)
- Тестирање алтернативних решења за одређени проблем или могућност (нпр. слепи тест где потенцијални купци пробају и рангирају различите укусе сокова на бази чега предузеће доноси одлуку који укус да избаци на тржиште)
- Пројектовање резултата примењених активности на тржишту и симулирање различитих сценарија (нпр. пројектовање тражње за новим производом или симулирање различитих реакција купаца на различите нивое цена)

- Праћење примене одређене активности (нпр. посматрање реакција купаца-дегустатора неког производа у хипермаркету)
- Мерење резултата примене одређене активности (нпр. мерење сатисфакције купаца новим производом или мерење продајних резултата након лансирања нове пропагандне кампање).

Табела 4. Значај истраживања тржишта у доношењу битних маркетинг одлука

1. Одлуке у вези производа
Који су најзначајнији економски, технолошки, социјални и политички трендови који утичу на продају конкретног производа? Како позиционирати производ на тржишту? Да ли лансирати нови производ или модификовати постојећи? Које функције треба инкорпорирати у нови производ? Која врста паковања је преферирана од стране купаца? Која боја је преферирана од стране купаца?
2. Одлуке у вези цене
Које цене треба мењати? Како одговорити на ценовни рат конкурената? Колика је ценовна еластичност тражње најважнијих купаца? Када и колике попусте понудити купцима?
3. Одлуке у вези дистрибуције
Које типове малопродајних објеката одабрати? Коју политику марже одабрати? Да ли дистрибуцију обављати преко ексклузивних посредника? Који су најважнији трендови у дистрибуцији?
4. Одлуке у вези промоције
Коју пропагандну поруку користити? Преко којих медија пласирати пропагандну поруку? Колики треба да буде промотивни буџет? Како организовати промоцију продаје и када је организовати?
5. Одлуке у вези сегментације
Колико тржишних сегмената постоји за конкретан производ? Који тржишни сегменти су растући? Колика је продаја по важним географским подручјима? Каква је географска дисперзија великих купаца?
6. Одлуке у вези задовољства потрошача
Шта, колико и где купци купују? Да ли конкретан производ више купују жене од мушкараца и тинејџери у односу на старије људе? Зашто купци купују одређене производе - престиж, стил, утицај друштвене средине, физиолошка неопходност конзумирања, утицај промоционих активности? Како се купује, рационално или импулсивно? Колико често се купује? Колика је вредност просечне куповине? Колико су честе рекламације купаца?
7. Одлуке у вези продаје

Колико људи треба да ради у продајном објекту?
Како направити оптималан распоред производа на полицама у оквиру продајног места?
Како одредити оптималну локацију новом продајном објекту?

8. Одлуке у вези конкуренције

Ко су наши директни конкуренти?
Колико су велики наши директни конкуренти?
Какав је маркетинг микс наших директних конкурената?

Извор: Graeff, T., Marketing Research for Managerial Decision Making, third edition, Kendall Hunt Publishing, 2006., pp. 39.

Ове специфичне функције се налазе под кишобраном приоритетне функције истраживања тржишта, а то је помагање процеса пословног и маркетинг одлучивања, кроз обезбеђење адекватних информација (Табела 4).²⁴⁶

Подручје примене методологије истраживања тржишта се све више шири. Са прихватањем маркетинг концепције као доминантне на нивоу предузећа и последичним уважавањем потреба купаца као полазне основе сваке маркетинг понуде, све је већа оријентација дисциплине истраживања тржишта ка истраживању унутрашњих порива потрошача, коришћењем дубинских интервјуа, фокус група и великог броја пројективних техника.²⁴⁷ Данас, у доба Интернета, кључни фактор успеха предузећа престаје да буде расположивост података, већ то поста- је начин анализе опште расположивих података, односно ефективност у управљању гломазним базама података коришћењем софистицираних метода.

Истраживање тржишта треба да помогне менаџменту предузећа да дефинише оптимални маркетинг микс програм којим ће опслуживати одабране тржишне сегменте. Традиционалне апликације истраживања тржишта односе се на дефинисање битних аспеката четири кључна елемента маркетинг микса, али и на одлуке везане за сегментирање, таргетирање и позиционирање.²⁴⁸ Осим наведених традиционалних подручја примене методологије истраживања тржишта, данас је очигледан уплив метода за истраживање тржишта у дефинисање стандарда квалитета у оквиру TQM приступа, у одређивању вредности брэнда производа, у мерењу задовољства потрошача, у лоцирању и праћењу кључних конкурентских индикатора, у мерењу ефективности електронског пословања и у дефинисању битних односа са купцима.

²⁴⁶ Graeff, T., *Marketing Research for Managerial Decision Making*, third edition, Kendall Hunt Publishing, 2006., pp. 39.

²⁴⁷ Chen, J., Damanpour, F., Reilly, R., „Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis“, *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 1, 2010., pp. 105-106.

²⁴⁸ Calantone, R. J., di Benedetto, A., Schmidt, J. B., „Using the analytical hierarchy process in new product screening“, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 1, 1999., pp. 224.

1.2. Сатисфакција потрошача

1.2.1. Међузависност тржишног учешћа и сатисфакције

У маркетингу се сатисфакција повезује са настојањем појединца да оствари задовољство коришћењем производа и услуга. Тешко је оспорити, да је потрошачева циљна функција да оствари сатисфакцију када се одлучи да купи неки производ или услугу. Наводе се три разлога за то:²⁴⁹

- сатисфакција је пожељна сврха или исход коришћења производа или услуге, то је поновљено пријатно искуство;
- сатисфакција чини излишним да се имају неповољне последице од погрешне одлуке при куповини и
- сатисфакција која понавља процес код одлучивања потрошача.

Сатисфакција потрошача је циљ маркетинг активности. Отуда Sears (једна од водећих малопродајних компанија у свету) је дала експлицитну гаранцију: сатисфакција или повраћај новца. Ако је искуство у потрошњи било бар добро колико се то очекивало, онда је процена била добра. Задовољење потрошача се посматра као процена вредности одређене куповине након изабарања.²⁵⁰

Сатисфакција буквално значи угодност за потрошаче. Сматра се да се угодност потрошача постиже ако потрошач добије прави производ на правом месту у право време. Побољшања као могућности за повећање сатисфакције потрошача нису никад исцрпљене. Произвођачи полазе од постојећег производа и настоје да изврше неке измене у његовом квалитету. То доводи до ограничених ефеката у сатисфакцији потрошача. Резултати би били повољнији када би полазна основа била функција или корист коју производ пружа потрошачима, што отвара бројне могућности за побољшање сатисфакције потрошача модификовањем производа.

Потрошач ствара своја очекивања на основу сопственог искуства и искуства пријатеља са производима предузећа и конкурената. Ако предузећа увећавају сувише очекивања, потрошач ће бити разочаран. Уколико предузеће постави очекивања сувише ниско, неће привући довољан број потрошача, и ако ће задобити оне који купе производ и услугу. Веома успешна предузећа подижу очекивања и дају оно што обећавају потрошачима. То су предузећа која настоје да остваре тоталну сатисфакцију потрошача, подигну и задрже свој углед код њих.

²⁴⁹ Сенић, Р., *Маркетинг менаџмент*, Призма Крагујевац, 2000. стр. 11.

²⁵⁰ Garbarino, E., Johuson, M.S., „Trust end commitment in the different roles of satisfaction customer relationship“, *Jouranal of Marketing*, April, 1999. pp. 23.

Предузећа која у први план стављају сатисфакцију потрошача чине то на основу искуства, и ако остваре високу стопу сатисфакције настоје да то буде познато њиховом циљном тржишту. Сматра се, да сатисфакција потрошача повећава лојалност, повећава намеру позитивне куповине, повећава позитивне реакције и смањује број рекламација. Насупрот томе незадовољство потрошача повећава промену марке, доводи до негативних реакција и повећава рекламације. На тај начин сатисфакција потрошача има утицај на остварење прихода и трошкова пословања предузећа.²⁵¹

Сматра се да сатисфакција на два начина повећава приход. Први је што повећана сатисфакција потрошача изазива позитивне реакције и доводи до привлачења нових потрошача за производе и услуге предузећа. Задовољни потрошачи ће вероватније гледати на производе предузећа као на мање ризичне, што доводи до куповине и других производа из производног програма предузећа. Друго, сатисфакција потрошача има позитиван утицај на задржавање потрошача, што доводи до повећања поновљених куповина. У поређењу са новим потрошачима лојални потрошачи ће вероватније повећати обим и фреквенцију куповине од предузећа, и тако задовољни пре своје потребе подмиривати са производима предузећа које фаворизују, него што ће свој буџет поделити на куповину производа већег броја предузећа. Уз то лојални потрошачи имају нижу ценовну еластичност тражње и у поређењу са другим потрошачима ће вероватније куповати по пуним а не по ценама са попустом.

Различити стејкхолдери предузећа имају обично конфликтне интересе, а на менаџменту предузећа је да настоји да их хармонизује. Проблем се дакле своди да успостављање равнотеже између сопствених вредности, потреба и захтева, сваке групе стејкхолдер-а. Једна од врло важних група стакхолдер-а су управо и потрошачи. Односи са потрошачима су кључни стратегијски ресурс. Њихов значај произилази из утицаја који изграђени однос са потрошачима имају за финансијске перформансе предузећа: продају (приход), тржишно учешће, профит, рентабилност и у коначном за креирање додатне вредности за власнике. Вредност за власнике је примарно стимулисана лојалношћу потрошача, која је пак директан резултат сатисфакције потрошача. Сатисфакција је у многоме под утицајем вредности која се обезбеђује за потрошача. Та вредност за потрошача је креирана од стране задовољних, лојалних и продуктивних запослених. Сатисфакција запослених, је последица висококвалитетне подршке услуга и политика, које омогућују запосленима да пруже одговарајућу

²⁵¹ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 106.

вредност потрошачима, а ту констатацију подржавају следеће функционалне зависности:²⁵²

Реализована редуција трошкова = објективно пружени квалитет

Задржавање потрошача = Сатисфакција потрошача

Сатисфакција потрошача = Објективно пружени квалитет

Продаја и тржишно учешће = Задржавање потрошача

Профит = Тржишно учешће, Реализована редуција трошкова

Важност повећања сатисфакције лежи у одређивању будућих тј. поновљених куповина. Висока сатисфакција обезбеђује повећану лојалност, репутацију производа и предузећа, смањивање броја незадовољних потрошача, те ниже трошкове привлачења и освајања нових потрошача. Неиспуњење њихових захтева везаних за време, квалитет, карактеристике услуге, доводи до незадовољства што за последицу има губљење потрошача, смањење продаје и профита.

Сатисфакција повећава приход преко привлачења нових потрошача и задржавања постојећих потрошача, те расте број и волумен поновљених куповина. Сатисфакција утиче на редуцију трошкова пословања преко смањења трошкова отклањања рекламација, те преко економије обима кроз количински велике куповине као и повећања ефикасности корисног улагања у облику трошкова (у највећој мери логистике и дистрибуције).²⁵³ Повећање сатисфакције треба да обезбеди раст репутације фирме. То повећање репутације може да буде од помоћи при увођењу нових производа обезбеђујући смањење купчевог ризика при проби новог производа. Репутација, такође, има своје користи у утврђивању и одржавању односа са кључним добављачима, дистрибутерима и потенцијалним партнерима у стратегијским алијансама.

1.2.2. Анализа односа сатисфакције потрошача и трошкова

Доказано је да су трошкови задржавања потрошача нижи у односу на трошкове освајања, што не значи да се треба одрећи освајања нових потрошача. Привлачење и задржавање је основа за успех маркетинг стратегије који се постиже оптимизацијом стопа освајања и стопа задржавања потрошача.²⁵⁴ Није увек паметна одлука да се прекине сарадња са незадовољним потрошачима, јер се не уважава и не мери њихова права вредност. Они су често одличан извор идеја за унапређење производа и процеса

²⁵² Милисављевић, М., *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1996., стр. 36.

²⁵³ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 108.

²⁵⁴ Peter, J. P., Olson, J. C., *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Fourth Edition, Irwin, Chicago, 1996., pp. 127.

и могу бити веома иновативни. У процени које потрошаче треба задржати, а којих се ослобађати да би се избегле погрешне одлуке, неопходно је користити и квалитативна и квантитативна мерила која помажу да се поуздано процени вредност потрошача за предузеће.

Задовољан потрошач је вредан потрошач што није нека новина, јер је сатисфакција потрошача одувек била централно питање маркетинг оријентисаног предузећа. Међутим, анализе показују да је добре односе неопходно одржавати и са осталим, мање вредним потрошачима. Као што је познато потрошачи су део мреже и на њихове потребе и захтеве може да одговори и неко друго предузеће, учесник у мрежи, чиме се стварају услови да сви учесници односа остваре своје циљеве.²⁵⁵ Ако то анализа вредности потрошача покаже могуће је да са појединим потрошачима развије међузависност, а са другима који су мање значајни, класични односи размене.

Очекивања потрошача у односу на производ или услуге као и односе који се при том формирају, стварају се током времена и засноване су на искуству. Укупна сатисфакција резултат је очекивања потрошача и опажених перформанси и изражена спремношћу потрошача за поновном куповином. Неопходно је оценити не само да ли је потрошач задовољан, већ и колико је задовољан. Одговор се добија ако се истражују очекивања потрошача и упореде жељена и минимална прихватљива вредност.²⁵⁶

1.2.3. Мерење сатисфакције потрошача

Повезаност између предузећа и његових потрошача је различита. Нивои међузависности условљени су значајем потрошача, заинтересованостју и способностју предузећа и потрошача да класичне, трансакционе, односе замене чвршћим који се не завршавају тренутком продаје или услуге, већ управо тада почињу. Ниво сатисфакције потрошача у директној је вези са репутацијом предузећа која је повољнија уколико је кредибилитет, као директна последица степена задовољства потрошача већи. У циљу квантификарања сатисфакције потрошача, као последице укупног квалитета производа и услуга испоручених купцима, развијен је индекс сатисфакције потрошача. Разматран у односу на остале квалитативне показатеље какви су тржишно учешће и профитабилност, ово мерило пружа додатне информације за оцену ефикасности и ефективности пословања. То је нови тип система мерења заснованог на потрошачу за оцењивање учинка предузећа, гране, привредних сектора и националних привреда.

²⁵⁵ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 109.

²⁵⁶ Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., *Consumer Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997., pp. 101.

Индекс за појединачно предузеће полази од тржишта које оно опслужује и индустрије, односно привредне области. Репрезентује глобалну оцену тржишне понуде за индустријског потрошача, за сектор што је глобална оцена тог сектора, а национални исказује сатисфакцију на националном нивоу. Индекс укупне сатисфакције потрошача је основни индикатор прошлих, текућих и будућих перформанси предузећа.

Позитивна страна индексног система мерења сатисфакције потрошача је што омогућава упоређивање стања једног предузећа у односу на најбоља у конкурентној индустрији, сектору или привреди као целини. Такође, могуће је поредити резултате коришћењем индекса сатисфакције других привреда, на пример, шведски и амерички.

Први национални индекс сатисфакције био је шведски барометар сатисфакције потрошача развијен 1989. године. Немачки барометар развијен је 1992. године и укључује 31. индустрију као и шведски. Амерички индекс сатисфакције потрошача први пут је представљен у јесен 1994. године и укључује 7 главних сектора привреде и 40 индустрија. Након тога и друге земље су почеле да развијају и користе сопствене индексе у оцени укупног квалитета. Полазна основа у конципирању индекса била је да на укупну сатисфакцију потрошача утичу три детерминанте: испоручени квалитет, испоручена вредност и очекивања потрошача. Испоручени квалитет је детерминанта која изражава оцену на основу искуства (позитивног или негативног) у коришћењу производа или услуга од стране потрошача. Испоручена вредност се пак процењује у односу на цену коју је потрошач платио за купљени производ односно услугу. А очекивања потрошача се односе на његову оцену о свим осталим активностима везаним за куповину.²⁵⁷

Модел претпоставља да повећана сатисфакција води смањењу рекламација потрошача и повећању лојалности потрошача. Методологија АЦСИ покушава да обухвати прошло, тренутно и будуће. Прошле и садашње перформансе (искуство, обухваћене су кроз опажени квалитет а поглед у будућност преко очекивања потрошача. И једно и друго се одражава на опажену вредност (цену).

АЦС индекс има кумулативни карактер јер садржи индикаторе (варијабле) који рефлектују трансакционо специфичне сатисфакције. Табела два показује све варијабле које у моделу фигуришу. Импликације АЦС индекса за менаџмент предузећа су у следећем. Овај индекс обезбеђује једну меру прошлих и текућих перформанси предузећа, а и меру оцене будуће финансијске ситуације. Он такође може да помогне у формулисању конкурентске стратегије као и дугорочне перспективе менаџмента. Оваква методологија омогућава униформан и компаративан систем мерења, на

²⁵⁷ Милисављевић, М., *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1996., стр. 39.

основу кога се може спроводити систематски бенчмаркинг током времена између различитих предузећа. Индекс сатисфакције као мерило успеха може се користити у анализи слабости и снага предузећа и његових конкурената.

Табела 5. Мерне и латентне варијабле у АЦСИ моделу

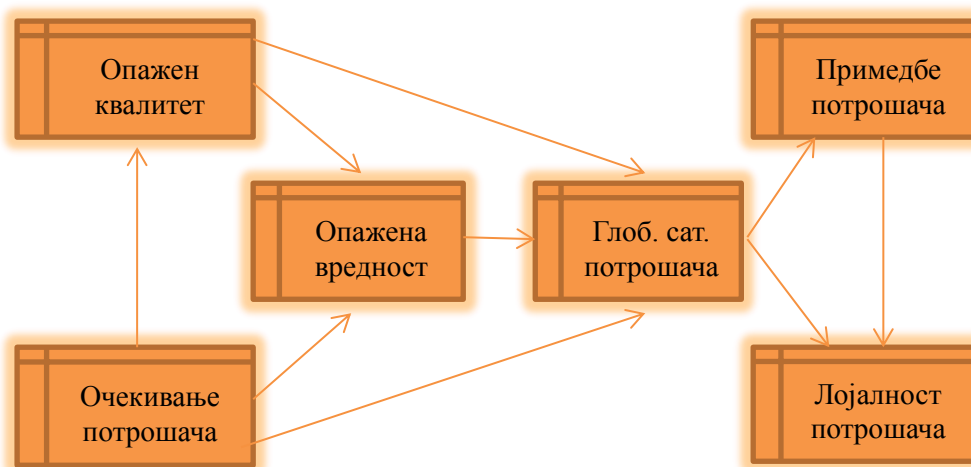
Мерне варијабле	Латералне варијабле
1. Укупна очекивања везана за квалитет	Очекивања потрошача
2. Очекивања која се тичу кастмизације (пре куповине)	Очекивања потрошача
3. Очекивања везана за поузданост (пре куповине)	Очекивања потрошача
4. Укупна процена очекивања везана за квалитет (пре куповине)	Опажен квалитет
5. Процена очекивања везана за кастмизацију (после куповине)	Опажен квалитет
6. Процена очекивања везаних за поузданост (после куповине)	Опажен квалитет
7. Квалитет у односу на цену	Вредност
8. Цена у односу на квалитет	Вредност
9. Укупна сатисфакција потрошача	АЦСИ
10. Непотврђивање очекивања (перформансе испод или изнад очекивања)	АЦСИ
11. Перформансе производа (услуге) вс. идеални производ (услуга) у класи	АЦСИ
12. Формалне и неформалне примедбе на производ (услугу)	Примедбе потрошача
13. Процена вероватноће поновне куповине	Лојалност потрошача
14. Ценовна толеранција (повећање цена) при поновљеним куповинама	Лојалност потрошача
15. Ценовна толеранција (снижење цена) због стимулисања поновне куповине	Лојалност потрошача

Извор: Милисављевић, М., Маркетинг, Савремена администрација, Београд, 1996., стр. 39.

Европски експерти развили су методологију европског индекса сатисфакције, ЕЦСИ, засновану на сету захтева.²⁵⁸ Модел повезује сатисфакцију потрошача са њеним детерминантама и лојалношћу потрошача. Детерминанте сатисфакције потрошача су опажени имиџ компаније, очекивања потрошача, опажени квалитет и опажена вредност. Оцена истраживања коришћеног модела показује да структура ЕЦСИ веома добро одсликава сатисфакцију потрошача. Модел се добро уклапа и довољно је флексибилан за примену у различитим областима и за различите производе.

²⁵⁸ Kumar, N., Sher, L. K. Steenkamp, J. E., „The effect of perceived interdependence on dealer attitudes“, *Journal of Marketing*, 32, 1995, pp. 602.

Слика 44. Модел сатисфакције потрошача



Извор: Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тегиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 111.

Последњих година бројни аутори покушавају да развију одговарајуће моделе за вредновање сатисфакције потрошача. Тако нпр. Anderson и Sullivan²⁵⁹ у коришћењу модела несагласности са очекивањима упоређују опажене перформансе са очекивањима потрошача пре куповине производа односно услуга.

1.2.4. Стратегијски значај сатисфакције потрошача и тржишног учешћа

С' обзиром на значајна улагања у стварање дугорочно профитабилних односа неопходне су адекватне процене потенцијалне вредности и доприноса потрошача профитабилности предузећа. Потрошачи чији је циклус везивања за предузеће дужи потенцијално су профитабилнији. Отуда је неопходно да предузеће процењују колико губе уколико их потрошачи напусте и колико добијају за сваку годину задржавања потрошача. Губљењем потрошача предузећа губе потенцијални профит јер су принуђена да поново улажу у освајање нових. На пример: смањивање губитка потрошача за 5% генерира 85% више профита у банци, 30% у ланцу ауто сервиса, 50% у посредништву и осигурању, 45% у индустрији рубља, 35% у индустрији софтвера. У избору кључних потрошача са којима предузеће жели да успостави односе засноване на учењу, предност ће имати профитабилнији потрошачи, али и они чије везивање обезбеђује предузећу стварање нових способности и повезивање са другим потрошачима.²⁶⁰

²⁵⁹ Anderson, E.W., Sullivan, V. W., „The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms“, *Marketing Science*, 12, 1993, pp. 125-143.

²⁶⁰ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тегиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 112.

Проценом стратегијске важности утврђује се место потрошача у сваком конкурентном предузећу као и способност предузећа да задржи оне групе које имају највећи стратегијски значај. Не вреднују сви потрошачи подједнако производе и услуге предузећа и све те оцене нису подједнако значајне за предузеће. Неки од њих ангажују значајне изворе предузећа а да при томе не доприносе сразмерно обиму продаје, односно профитабилности. Међутим, уколико су то активна тржишта, са потенцијално високим стопама раста, улагања могу бити оправдана, поготову она које треба задржати. Са њима предузеће успоставља посебне односе и стално их унапређује. Односи засновани на обостраном учењу значајни су за остваривање циљева оба партнера. Потом је неопходно проценити и значај сваког потрошача као мерило текућих или будућих прихода. У процени значаја пажњу треба усмерити на информације о продаји и трошковима који настају као последица обављања одређених активности у процесу задовољавања потрошача. На основу свих тих информација потребно је диференцирати послове и потрошаче и усредсредити се на оне који одражавају пословну стратегију компаније и адекватну усмереност извора.

Задовољавање потреба потрошача, уз веома брзе промене и ширење технологије, условљава потребу адекватног стратегијског реаговања. Профит који потрошачи стварају временом је незаобилазна чињеница у оцени њиховог значаја. Трошкови освајања потрошача су различити у зависности од подручја активности. Оно омогућава предузећу да оствари повољније ефекте. Стварању базе лојалних потрошача потребно је приступити као улагањима у креирање и одржавање извора које је тешко копирати или размењивати. У процесу стварања језгра лојалних потрошача потребно је превазилазити несклад (временски, финансијски, трансакциони) између улагања и резултата. Поред задовољства производом потребно је стварати услове за мерење укупне сатисфакције. Стварање језгра задовољних потрошача има позитиван ефекат на профитабилност, дугорочно посматрано. Истраживања показују да задржавање потрошача од 2-5% може допринети расту профита уз смањење трошкова преко 10%. Освајање нових потрошача кошта, у одређеним случајевима, пет пута више него задржавање постојећих.

Кључне користи које се постижу високим нивоом сатисфакције потрошача су бројне:²⁶¹

- повећана лојалност постојећих потрошача,
- смањење еластичности цене,

²⁶¹ Assael, H., *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3rd edition, Kent Publishing, Boston, 1990., pp. 47.

- нижи трошкови, привлачења и освајања нових потрошача,
- неутралисање утицаја и акција конкуренције које имају за циљ придобијање потрошача
- повећање репутације предузећа.

Равнотежа између улагања у стицање и задржавање потрошача никад није статична. Потребно је стално преиспитивање равнотежне тачке улагања које условљавају доношење стратегијских одлука везаних за управљање потрошачима. У том процесу посебну пажњу треба посветити:²⁶²

- улагањима у високо вредне прве потрошаче (иноваторе),
- трансформација од управљања производом ка управљању потрошачима,
- разматрању колико додатна продаја и унакрсна продаја могу повећати имовину потрошача,
- проналажење начина за смањивање трошкова освајања потрошача,
- повећању имовине потрошача реализацијом адекватног маркетинг програма,
- повезивање марке са имовином потрошача. Марка не креира богатство, потрошачи да, она је средство за привлачење нових потрошача.

Лојалност као дугорочна преференција за производе и услуге захтева потрошача који је вољан и у стању да настави интеракцију са марком производа. То води понављајућим куповинама у највећем броју случајева. Потрошач може и да напусти коришћење производа али остају пријатне успомене. Права лојалност марке претпоставља да потрошач има такве информације и веровање да се преферира она која је супериорнија у односу на друге. Бројни су разлози који доприносе да су потрошачи привржени понуди предузећа. На неким тржиштима не постоји ваљана алтернатива понуди предузећа, или алтернативе постоје али потрошач не види неку разлику између њих и остаје лојалан предузећу. Дobar број потрошача настоји да избегне ризик и остаје веран производима које познаје. Код неких производа су трошкови преоријентације високи да се иде на алтернативно решење. Некада је постојеће решење задовољавајуће и предузеће може да има добар програм стимулирања понављајућих куповина од стране предузећа. Важно је да тај програм не буде краткорочно оријентисан. Када се ради о лојалности континуитет је веома битна ствар. Предузећа настоје да створе лојалност, јер сагледавају да су рентабилни потрошачи од есенцијалног значаја.

²⁶² Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 113.

Лојални односи су успешнији ако им претходе сатисфакције, поверење и приврженост. Да би сатисфакција била детерминисана лојалности потребна је честа или кумулативна сатисфакција, тако да појединачне сатисфакције буду збирне. Лојалност је, дакле, све мање учесталост поновне куповине или релативни обим куповања исте марке, а све више жеља потрошача да поново купи производ или услугу.²⁶³

Предузеће са јаком базом лојалних потрошача има будућност јер је осигуран стални ток будућих новчаних прилива. Кумулативна вредност лојалних потрошача за конкретно предузеће је изузетно значајна. То се може објаснити једноставном рачуницом која полази од индивидуалних куповина, у току одређеног периода.

У пракси се сусрећу бројни проблеми да се пословни процеси уравнотеже и усмере на потрошаче.²⁶⁴ Са повећањем сатисфакције потрошача смањује се број жалби и рекламација што се директно одражава на лојалност. Лојалност као крајња зависана променљива у моделу је веома значајна за проифитабилност предузећа. Повезаност између сатисфакције потрошача и профитабилности омогућава да се измери нето садашње вредности очекиваних профита који је резултат задржавања потрошача. Треба истаћи да су задржавање и лојалност потрошача уско повезани, али њихов утицај на пословни успех предузећа није идентичан.

Несумњиво је да дугорочна сатисфакција води лојалности која утиче на континуелно остварење добити. Лојални потрошачи представљају стабилан извор тражње за производе и услуге предузећа. Наравно, лојалност не долази сама од себе. Мора се створити јака преференција за марком предузећа а касније обавезивање за континуелну куповину. Једном поновљена куповина ствара инерцију куповања. Напори конкурената да дође до преласка на куповину других марки губи на ефикасности.

Анализа остварене профитабилности има изузетно велики значај у процесу управљања и контроле односа са потрошачима, као и предузећа као целине. Како је профитабилност функција сатисфакције потрошача, а сатисфакција функција укупне испоручене вредности логично је претпоставити да ће будући профит освојених и задржаних потрошача зависити од веза и односа између сатисфакције и профитабилности предузећа која конзистентно обезбеђују високу сатисфакцију у свом портфолију који имају лојалне потрошаче. Директан утицај задржавања потрошача на

²⁶³ Anderson, E.W., Sullivan, V. W., „The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms“, *Marketing Science*, 12, 1993, pp. 125-143.

²⁶⁴ Hart, C. W., „Customer are your business“, *Marketing Management*, Winter 1996, pp. 6-8.

профитабилност, узрокован лојалношћу, изводи се како из повећања будућих прихода тако и из смањивања трошкова услуживања лојалних потрошача.²⁶⁵

Сатисфакција потрошача утиче на повећање профитабилности преко раста прихода који је резултат поновних куповина и упућивања потрошача, смањивања трошкова и задржавања запослених.

1.3. Мерење и анализа продаје

Резултати продаје су, разумљиво, кључни показатељи ефикасности маркетинга, па тиме и суштински елеменат контроле годишњег плана. Анализа продаје је коришћење цифара продаје за оцену садашњих резултата фирме. Подаци о продаји обично обухватају мноштво информација о производима који се продају, ко их продаје и коме се продају, те је лако написати стандарде у вези продаје. Међутим, цифре продаје саме по себи не пружају комплетну слику. Сирове информације о текућој продаји морају бити упоређене са другим информацијама, као што су прошла продаја, прошла и садашња продаја конкурената, предвиђање продаје за текућу годину и укупни потенцијал продаје на датом тржишту. Са таквим поређењима добијају се значајне информације о расту продаје, тржишном учешћу и другим параметрима.²⁶⁶

Најбоље би било када би се ови подаци могли да добију за сваку линију производа, географско подручје, тип купца, тип канала и величину поруџбине. У реалности, већина предузећа не добија податке ван прва два од ових мерила - линија производа и географско подручје. Али и то је обично довољно да се задржи прихватљиви степен контроле над активностима маркетинга.

Продаја се може мерити на неколико начина. Најосновнији метод је физички обим, који мери број продатих јединица производа. Могу се испитати подаци о свакој продаји да би се видело шта је продато, ко је продао, под којим условима и када. Овај податак може бити коришћен за анализу продаје према свакој од ставки информације у подацима. Може се посматрати продаја по сваком представнику, продаја по производу, продаја по специфичним купцима или продаја по дескрипцији производа. На пример, можете испитати податке о продаји да видите који је део продаје на одређени дан био продаја на кредит, а који за готов новац, који је представник продаје највише продао тог дана и која су три артикла била најпопуларнија.

Још једна основа за мерење за многе анализе продаје је вредносни обим, новац који је добијен од продаје. Ово је погодно јер омогућава директно поређење прихода,

²⁶⁵ Reicheld, F. F., „Loyalty based management“, *Harvard Business Review*, March-April, 1993, pp. 65-73.

²⁶⁶ Сенић, Р., *Маркетинг менаџмент*, Призма Крагујевац, 2000. стр. 1089.

трошкова и добити. Међутим, вредносни обим може да донекле деформише реалну слику. Пошто је вредносни обим резултат броја продатих производа помножених са њиховом ценом, ако се цена повећава или снижава а продаје се исти број јединица производа, вредност продаје ће се повећавати или смањивати због промене цене. Ако дође до инфлације или дефлације, обим продаје се може повећати (инфлација) или смањити (дефлација), али ће тржишна снага предузећа остати непромењена.

Физички и вредносни обим пружају корисне податке, али они не могу да изразе у којој мери је предузеће успешно продавало у односу на своје конкуренте. Да би то сазнало, потребно је да се прати тржишно учешће. Ако физички обим продаје расте а тржишно учешће опада, онда конкуренција расте брже од вас. У другом екстрему, ако опада ваш физички обим продаје али расте ваше тржишно учешће, то значи да се тржиште смањује али ви се држите боље од било ког другог.

При анализи продаје мора се водити рачуна о два различита приступа: изолованом (апсолутном) и релативном. При изолованом начину посматрања продаје (било у физичком или вредносном изразу) ситуације поређења се дефинишу помоћу стварних стања продаје предузећа, без узимања у обзир продаја других предузећа. Ради се о чисто временском поређењу апсолутних износа продаје. Релативни начин посматрања продаје предузећа, напротив, полази од тога да предузеће у задовољавању потреба тржишта, по правилу, конкурише са осталим предузећима и отуда се кретање његове продаје не сме посматрати изоловано, већ само у односу са конкурентима. Овде се у принципу ради о поређењу међу предузећима.²⁶⁷

Поред квантитативног посматрања мерила продаје, потребно је обухватити и утицаје квалитативног карактера. Под тим се подразумевају варијације у структури и квалитету производног односно продајног програма изазване побољшањем или погоршањем квалитета појединих производа. У другом случају, асортиман може бити проширен или сужен. Преузимање нових производа и услуга или елиминисање старих из продајног програма може довести до промене продаје. Продаја, као мерило раста предузећа и успешности његовог пословања, реагује на структурне промене асортимана исто тако осетљиво као и на промене компонената количине односно вредности.

Без обзира да ли се користи физички обим, вредносни израз, тржишно учешће или њихова комбинација као мерило резултата, мора се изабрати нека основица за анализу продаје. Ако је фирма мала и има врло ограничен асортиман производа,

²⁶⁷ Сенић, Р., *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд, 1993., стр. 60-62.

адекватна основа може бити агрегатна продаја. Могу се израчунати обим и тржишно учешће за цео аутпут фирме и донети одлуке засноване на ономе што су откриле калкулације. Међутим, коришћење агрегатних показатеља презентира неколико проблема. Продаја не мора бити подједнако распоређена на све линије производа, једнако подељена међу купцима или у једнакој пропорцији подељена на продајне територије. Неке линије производа могу доприносити у малом физичком обиму продаји, али генерирати виши ниво добити него већи продавци.

Када су обими продаје који потичу из ових различитих извора диспропорционални, најбоље је дезагрегирати податке, што је процес рашчлањавања агрегатних података. Циљ анализе продаје је да се пронађу подручја снага и слабости. Анализа продаје открива да агрегатни подаци о продаји и трошковима често маскирају стварну ситуацију, те их је стога неопходно детаљније рашчланити. Дезагрегирање цифара продаје може се извршити по разним критеријима. Фирме често дезагрегирају укупну продају да би испитале остварења сваког од представника продаје, сваког региона који фирма снабдева, сваког производа или линије производа и сваког типа купца. Стандарди резултата се упоређују, користећи било коју основу за дезагрегацију за коју фирма мисли да је одговарајућа и оцена се врши на тој основи. Анализа и контрола продаје вероватно ће обухватити хијерархију стандарда и контролних нивоа, који су међусобно повезани. Кретање продаје упозорава на тржишну ситуацију и то посебно онда, када се расподела укупне продаје предузећа врши на поједине артикле односно групе артикала.

Поред анализе укупног обима продаје, обима продаје по линијама производа, може се извршити анализа продаје по тржишним сегментима (територијама, групама купаца). Информације о дистрибуцији продаје по групама купаца и територијама указују на зависност предузећа од њих и помажу да се прогнозира могуће деловање на рентабилност пословања, ако би се евентуално неки купци или територија искључили. Предузеће не може да оствари исту стопу добити на свакој индивидуалној продаји. У већини предузећа велики део поруцбина, купаца, територија или производа остварује само незнатно учешће у добити.²⁶⁸

Детаљна анализа продаје могућа је само ако менаџер затражи податке. Драгоцене продајне информације су често закопане, можда у фактурама или рачунима - на рачунару књиговође. Данас, са компјутером и организованим МИС, лако се може урадити успешна анализа продаје уз релативно мале трошкове - ако менаџери

²⁶⁸ Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J., *Marketing*, 11th Edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997., pp. 580-581.

маркетинга одлуче и желе да је ураде. У ствари, жељене информације се могу добити као нуспроизвод рачуноводствених поступака, али их само треба средити по различитим критеријима. Не постоји један најбољи начин за анализу података о продаји. Од користи је неколико рашчлањавања - у зависности од природе предузећа и производа и које су димензије релевантне. Уобичајена су следећа рашчлањавања:²⁶⁹ 1) географски регион - земља, република, округ, град, територија продавца, 2) производ, величина паковања, степен или боја, 3) величина купца, 4) тип купца или врста трговине, 5) цена или врста дисконта, 6) метод продаје - поштом, телефоном или директна продаја, 7) финансијски аранжман - за готово или на кредит, 8) величина поруџбине, и 9) врста комисиона.

Анализа и контрола продаје могу захтевати доста труда и времена. На сваком нивоу анализе и контроле продаје морају се испитати одступања оствареног од планираног (стандарда) у циљу одређивања њихових узрока и предузимања одговарајуће корективне акције.

1.4. Анализа учешћа на тржишту

Продаја коју остварује предузеће не открива колико се предузеће успешно носи са конкурентима. Претпоставимо да продаја предузећа расте. То би се могло догодити због побољшаних економских услова, при чему сва предузећа у томе учествују. Или би то могло бити због побољшаног маркетинга овог предузећа у односу на његове конкуренте. Нормалан пут да се уклони утицај опште средине је сагледавање тржишног учешћа предузећа. Уколико тржишно учешће предузећа расте, то предузеће добија у односу на своје конкуренте; ако његово тржишно учешће опада, предузеће изгледа показује лошије резултате од својих конкурената. Такви закључци анализе тржишног учешћа не могу се прихватити без извесних квалификација.

Раст тржишног учешћа је веома важан за одређене моделе стратегијског планирања, који почивају на теорији да остваривање доминантног тржишног учешћа осигурава највећу (апсолутну) рентабилност на том тржишту. Оно што је можда још важније у контексту контроле маркетинга, краткорочни и дугорочни циљеви маркетинга дефинишу се у односу на учешће на тржишту. Први корак у коришћењу мерења тржишног учешћа је да се јасно дефинише које ће се мерило тржишног учешћа користити. Котлер наводи четири различита мерила: укупно тржишно учешће, учешће на тржишту које се опслужује, релативно тржишно учешће (у односу на три највећа

²⁶⁹ McCarthy, E. J., Perreault, W. D., *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993., pp. 612.

конкурента) и релативно тржишно учешће (у односу на водећег конкурента).²⁷⁰ Основни разлог за мерење и оцену резултата везаних за учешће на тржишту је чињеница да је фирма тако у могућности да оцени колико јој добро иде у поређењу са целим тржиштем и конкуренцијом.

Предузеће може да констатује да је обим продаје опао током протекле године, а да се његово учешће на тржишту истовремено повећало, као што смо напред илустровали примером. Наравно, пад обима продаје ипак представља разлог за забринутост. Повећано учешће на тржишту ипак би значило да предузеће ради боље од конкуренције на тржишту које бележи укупан пад. Ова констатација указује на правац деловања од стране менаџмента маркетинга, који је потпуно другачији од онога што би указала једноставна анализа продаје.

Као и са анализом продаје, мерење искључиво учешћа на тржишту није довољно за дефинисање акције(а), које треба предузети. Поступак оцене од менаџмента маркетинга захтева да утврди узроке констатованог нивоа учешћа на тржишту, као и разлоге за сваку значајну разлику или тренд. На основу тога, менаџер маркетинга мора да одлучи какве акције треба предузети и ко ће те акције да реализује.²⁷¹

Важно је схватити да ће за тумачење резултата анализе тржишног учешћа можда бити потребно неколико основа мерења тог учешћа, да би се тиме обезбедиле корисне информације за контролу у циљу даљег доношења одлука. Разни мерни показатељи тржишног учешћа могу да дају различиту слику положаја производа на тржишту. Котлер с правом упозорава на то да су закључци из анализе тржишног учешћа предмет одређених квалификација:²⁷²

1) Претпоставка да спољни фактори на исти начин утичу на сва предузећа често није тачна. На пример, упозорење лекара о штетности пушења може изазвати пад укупне продаје цигарета, али не подједнако за све фирме. Мање ће бити погођене фирме које су се афирмисале као бољи произвођачи филтер цигарета.

2) Претпоставка да резултати предузећа треба да буду оцењени у односу на просечне резултате свих предузећа такође није увек валидна. Предузеће са већим од просечних могућности треба да забележи растуће тржишно учешће. Ако његово тржишно учешће остане константно, то може да имплицира пре слаб него довољно

²⁷⁰ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 697.

²⁷¹ Lancaster, G., Massingham, L., *Marketing Management*, McGraw-Hill International (UK), 1993, превод *Менаџмент у маркетингу*, ПС „Грмеч“, Београд, 1997., pp. 397.

²⁷² Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 697-698.

добар менаџмент. Стабилно тржишно учешће може имати за резултат погрешан осећај сигурности.

3) Када нова фирма уђе у грану, онда може да се смањи тржишно учешће сваке од постојећих фирми (опет, не мора нужно подједнако). Ово је случај где пад тржишног учешћа предузећа не мора да значи да је предузеће пословало испод просека гране, односно да то предузеће обавља своје пословање ишта лошије од осталих предузећа.

4) Понекад је опадање тржишног учешћа предузећа директан резултат смишљене политике да се побољша добит. Менаџмент, на пример, може да елиминира нерентабилне купце или производе, уз резултирајући пад у тржишном учешћу.

5) Тржишно учешће може да флукутира из многих минорних разлога. На пример, на тржишно учешће у одређеном периоду може утицати то да ли је велика продаја остварена задњег дана тог периода или почетком следећег периода. Текуће промене у тржишном учешћу не морају увек имати значајне маркетинг импликације.

Упркос ових слабости, тржишно учешће се широко користи од пословних фирми свих типова и величина - понекад мудро, понекад неразумно. Оно се користи мудро када га предузеће користи само као један од бројних различитих стандарда за оцену ефикасности његовог маркетинг пословања. Оно се користи неразумно када постане једини стандард путем којег се оцењује резултат. Тржишни планери који слепо следе искључиво циљ тржишног учешћа често могу да доведу предузеће у значајне проблеме.²⁷³

2. Процес стратегијске анализе у функцији управљања тржишним учешћем

2.1. Карактеристике стратегијске анализе

2.1.1. Циљ и значај стратегијске анализе средине предузећа

Стратегијско управљање је процес који се аналитички може поделити на три фазе: стратегијску анализу, стратегијски избор и стратегијску промену, односно примену одабране(их) стратегијске(их) опције(а). Основна сврха стратегијске анализе је разумевање стратегијске позиције предузећа од стране менаџмента. У фокусу стратегијске анализе су средина (могућности и опасности) и извори (снаге и слабости) предузећа. Она обезбеђује критичну масу знања о стратегијској позицији предузећа – стању средине и изворима и способностима предузећа. Разумевање средине олакшава

²⁷³ Myers, J. H., *Marketing*, McGraw-Hill Inc., New York, 1986., pp. 500.

прецизно сагледавање алтернативних праваца акција. Разумевање способности захтева процену извора са којима предузеће располаже. Разумевање извора који су критични за будући конкурентски успех ставља предузеће у позицију да може да побољшава постојећу стратегијску позицију. Менаџмент мора бити усмерен да тражи критичне изворе за стварање посебне компетентности која је основа за конкурентску предност.

Стратегијска анализа није јасно издвојена од стратегијског избора и стратегијске промене. Стратегијска анализа укључује разумевање вредности и циљева предузећа. Потребно је ускладити вредности и циљеве са средином и изворима предузећа. Што је већа усклађеност између ова три елемента предузеће ће ефективније и ефикасније управљати изворима и усклађивати их са критичким факторима успеха у средини.

Стратегијска анализа је основа за стратегијски избор. Посебна компетентност произилази из два комплементарна фактора предузећа: извора и њихове способности. Она није статичка величина – може се побољшавати и погоршавати у времену. Способност предузећа се развија и одржава само на основу искуства.²⁷⁴ На основу извора и способности сагледава се потенцијал за стварање одрживе конкурентне предности, а стратегија треба да на најбољи начин користи изворе и способности предузећа релативно према могућностима у пословној средини. Веома је тешко фронтално континуелно реаговати на промене у средини. Морају се идентификовати кључна стратегијска питања. Различита предузећа различито реагују на исте промене у средини јер су различитих способности сагледавања и реаговања.

2.1.2. Анализа општег окружења

Циљ екстерне анализе је идентификовање стратегијских могућности и опасности. Сврха интерне анализе је идентификовање снага, слабости и посебне компетентности предузећа. Посебна компетентност се односи на снагу предузећа која се не може лако изједначити или имитирати. Она представља јединствену снагу предузећа. Стварање конкурентске предности укључује стратегијско коришћење посебне компетентности, то је основа стратегије. Стратегијски значај посебне компетентности је што омогућава да предузеће буде међу водећим или водеће у грани и остварује натпросечну добит. Посебна компетентност проистиче из два комплементарна фактора предузећа: извора и њихових способности.

²⁷⁴ Тодосијевић, Р., Бобера, Д. Бољевић, А., *Утицај културе фирме на менаџмент стратегијских промена*, Стратегијски менаџмент, 1/97. стр. 32.

Пословни успех предузећа зависи од међуодноса предузећа и средине. Успех је функција усклађености структурних карактеристика предузећа и карактеристика средине. Предузеће настоји да на промене у средини реагује адаптирањем – променом својих акција да одговарају стању ствари у средини. Када то може предузеће утиче да се мења средина да више одговара потенцијалу предузећа.

Средина предузећа одређује који су критични фактори успеха које предузеће мора да поседује и користи да би остварило пословни успех. Свака грана има одређене захтеве какав је потенцијал предузећа (извори и способности) потребан да би предузећа остварила пословни успех. Иновативна предузећа плански стварају комбинацију извора и способности што им омогућава особену компетентност, на основу које се може стварати и одржавати конкурентна предност. Стварање и одржавање релативно трајне конкурентне предности је суштина конкурентских стратегија у савременој привреди. Међуповезаност са средином захтева да се на промене у грани гледа као на нешто нормално. Свакако, промене треба предузети на основу разумевања стратегијских фактора пословног успеха у средини.²⁷⁵

Спецификовано анализа средине има три главне улоге. Прва је да, допринесе бољој информисаности менаџера о захтевима у средини, да би се боље дефинисала стратегијска питања. Друга улога је, помоћ менаџменту у стратегијском планирању на различитим нивоима у организационој структури, да се побољша квалитет одлука и координација у њиховом спровођењу. Анализа средине омогућава менаџменту да објективно осени конзистентност стратегије предузећа са његовом позицијом у привреди. Начин и правци реаговања предузећа у основи зависе од карактера предузећа. Стратегијски треба реаговати када се идентификују кључна стратегијска питања, за која се претпоставља да имају високу вероватноћу дешавања и високу вероватноћу утицаја на резултате пословања предузећа. За нетипична стратегијска питања треба тражити нетипична решења, што често захтева не само промене у стратегији већ и у структури.

Успешност стратегије је условљена одређеним структурним детерминантама као што су улазак нових предузећа у грану, релативна моћ купаца и добављача, као и појава супститута. Стратегијске могућности предузећа условљене су карактеристикама делатности – фрагментисана, настајућа, зрела и опадајућа, а истовремено да ли производи спадају у базичне производе свакодневне употребе или се ради о производима чија производња пролази кроз убрзане технолошке промене. Битније промене у средини било које врсте доводе у питање постојеће стратегије укључујући и

²⁷⁵ Стефановић, Ж., *Менаџмент*, Економски факултет, Крагујевац, 2004. стр. 217.

оне које се сматрају успешним. Разумевање промена у средини, посебно оних структурног карактера претпоставка је за оцену постојеће и разматрање будућих стратегија.²⁷⁶

Предузеће се у савременој привреди тешко може идентификовати са групацијом или граном а да тиме не ограничава своје могућности за раст и развој. Битне су информације о тзв. критичним факторима за успех који постоје у сваком подручју пословне активности. Информисање омогућава да се да приоритет оним подручјима пословања где је могуће успешно обављати критичне активности које имају за последицу диферентну предност на тржишту. Одлука о избору између стратегијских опција је рационалнија ако се доноси на основу информација које омогућавају да се уважавају сва ограничења и могућности које даје сплет елемената и фактора средине у којој предузеће обавља своју пословну активност.

Да би се сагледале импликације технолошких промена на стратегију, потребно је располагати информацијама о битним карактеристикама процеса технолошких промена, областима у којима се дешавају и фазама у животном циклусу технологије.

Информација о конкуренцији има у фокусу еволуцију гране, могућности и понашања постојећих и потенцијалних конкурената да би се одржала постојећа или остварила нова повољнија стратегијска позиција предузећа. Неопходно је дефинисати основне карактеристике гране, главне конкуренте и њихове стратегијске позиције као и проценити њихове вероватне акције. Све се то ради да би предузеће могло да процени алтернативне начине за стварање релативно трајне конкурентске предности.

Добар начин процене могућности за реализовање пословних циљева је објективан приступ мерењу и поређењу предузећа у грани. У том циљу потребно је одредити које се функције могу мерити и идентификовати оне битне варијабиле пословања које се могу мерити. Потребно је оријентисати се на боља, а не на сва предузећа у грани. На основу истих критерија потребно је мерити (процењивати) и сопствено предузеће. Сврха ове врсте анализе је да се предузеће оријентише на оне правце активности који омогућавају остварење диферентне предности. Сама информисаност је својеврсна конкурентска предност. Само добро информисана предузећа могу доносити рационалне стратегијске одлуке.

Анализа међународне средине је информациона основа за стратегијско управљање у међународно оријентисаним предузећима. Предузеће мора да процени критичне факторе успеха на појединим сегментима међународног тржишта. Потребна

²⁷⁶ Петровић, С. П., *Теорија комплексности у пракси менаџмента*, Зборник радова, IX, Међународни симпозијум Факултета организационих наука SYM-ORG 2004, Златибор, 2004. стр. 88.

је критичка оцена потенцијала предузећа пре него што се изаберу циљна тржишта, установи њихов приоритет, одабере начин наступа на њима и позиционирање предузећа на циљним тржишним сегментима. Неопходна је процена да ли пословну активност обављати самостално или у сарадњи са неким домаћим и иностраним предузећима. Циљеви предузећа на појединим циљним сегментима условљени су потенцијалом тржишта, интензитетом конкуренције и могућим остварењем добити. Циљеви се морају мењати у времену навише или наниже, у зависности од промене услова средине и потенцијала предузећа.

2.1.3. Анализа интерног окружења

Извори су физички, финансијски, кадровски, технолошки и сл. Способност је стручност предузећа у координацији својих извора и њиховом усмеравању на праве сврхе коришћења. Стручност се ослања на рутину предузећа – начин на који предузеће одлучује и управља својим интерним процесима да се остваре циљеви пословања. Уопштено говорећи способност предузећа је производ његове организационе структуре и система контроле. Ти системи спецификују како и где се одлуке доносе у предузећу, културне норме и вредности у предузећу. По дефиницији, способности су неопипљиве. Оне не леже толико у појединцима колико у начину на који они комуницирају, сарађују и доносе одлуке у предузећу.

Прављење разлике између извора и способности је битно за разумевање корена посебне компетентности. Наиме, предузеће може имати вредне и јединствене изворе, али уколико нема способност да њима ефективно управља неће бити у стању да створи посебну компетентност. Може се рећи да предузећу и нису потребни јединствени и вредни извори уколико има способности које немају конкурентска предузећа у грани. Посебна компетентност је најјача када предузеће поседује обоје, јединствене и вредне изворе и јединствене способности да се управља тим изворима.

Постоје предузећа која своју способност у основи заснивају само на једном извору. У већини предузећа способност се заснива на интеракцији међу хетерогеним изворима или на интегрисаном сету примењених рутина. Висок степен усклађености између извора и рутина је критичан за способност предузећа да оствари конкурентску предност, која му омогућава остварење натпросечне стопе добити. Способност предузећа се развија и одржава само на основу искуства. На основу извора и способности сагледава се потенцијал за стварање одрживе конкурентске предности, а стратегија треба да на најбољи начин користи изворе и способности предузећа релативно према могућностима у пословној средини.

Посебна компетентност није статичка величина, она се може побољшавати и погоршавати у времену. Постојећи извори су резултат ранијих стратегија предузећа. Извори који ће имати позитивне ефекте на резултате су снаге, а извори који ће имати негативне ефекте представљају слабост. Извори јесу резултат прошлости али у интерној стратегијској анализи у фокусу је будућност. Извори у ствари повезују прошлост и будућност јер то је оно што предузеће има на располагању за пословну активност у будућности. Они су основа за стварање конкурентске предности у будућности.

Разумевање извора који су критични за будући конкурентски успех ставља предузеће у позицију, да може континуално да побољшава своју стратегијску позицију. Менаџмент мора бити усмерен да тражи критичне изворе за стварање посебне компетентности, која је основа за стварање конкурентне предности. Само стратегије које се заснивају на тим критичним изворима ће бити успешне.

Анализа интерног окружења која има стратегијске основе базира се на концепту ланца вредности, моделу којег је развио Портер.²⁷⁷ Овај модел је погодна техника за идентификовање извора конкурентске предности предузећа. Извори конкурентске предности могу бити трошкови или диференцирање, а код диверзификованих предузећа на конкурентску предност утичу односи између стратегијских пословних јединица.

Активности ланца вредности једног предузећа су само део већег тока активности система вредности. У систему вредности добављачи имају улазну вредност а резултати предузећа, пролазећи кроз ланац вредности канала дистрибуције, додају систему вредности вредност канала. У концепту ланца вредности „вредност“ у конкурентском контексту, представља износ који је купац спреман да плати за конкретан производ или услугу. Вредност, са становишта предузећа се мери укупним приходом, а предузеће рентабилно послује, уколико је вредност већа од трошкова. Циљ сваке генеричке стратегије је стварање вредности која превазилази трошкове.²⁷⁸

Концепт ланца вредности је веома користан у стратегијској анализи извора и способности предузећа. Помаже да се уоче оне активности које могу бити основа за стварање релативно трајне конкурентске предности. Омогућава уочавање активности

²⁷⁷ Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980. pp. 26-27.

²⁷⁸ Мунитлак Ивановић, О., *Стратегијски менаџмент*, Факултет пословне економије, Сремска Каменица, 2009. стр. 95.

код којих су неопходне корекције. То су разлози све већег коришћења овог концепта у свим фазама стратегијског менаџмента.²⁷⁹

2.2. Стратегијска анализа и усмеравање организације

2.2.1. Карактеристике стратегијске визије

Визија је став о жељеној будућности предузећа у оквиру подручја пословања које је дефинисано мисијом. Визија је оно што омогућава да се предузеће ментално помера из садашњости у будуће жељено стање. Визија се заснива на уверењу да се може утицати на будућност предузећа и да она није предодређена прошлошћу. Визија је дефинисање будућности по слободном избору предузећа. Визија је слика како предузеће може да изгледа у будућности. Она треба да се заснива на изворима и способностима предузећа и усклађености са његовом средином. То је ангажована слика будућности која инспирише менаџере и запослене на активност, а сврха је да доведе до најповољнијих перформанси предузећа. Визија није само крајња тачка ка којој се тежи већ и смер развоја који треба следити. Визија мора бити усклађена са културом као базичном структуром кључних веровања и вредности менаџера и запослених у предузећу.

Визија је битна да се усмеравају промене. Став о мисији обично описује суштину организације у смислу активности које треба обављати да се обезбеди сатисфакција потрошача супериорном испоруком вредности. Потребна су озбиљна истраживања будућности да би се створила добра визија. Од посебног је значаја да визија буде повезана са суштином компетентности предузећа. Визија будућег стања се сугерише као концепт који говори да предузеће пре треба да буде преокупирано питањем шта би могло да буде у будућности него екстензивном анализом постојећег стања ствари. Када лидери предузећа једном креирају визију они виде садашњост и будућност другим очима. Акцент је на сагледавању будућег стања пре садашњег. Вредности, будућа средина и стејкхолдери (од којих зависи судбина предузећа) су битни елементи за визију. Средина у којој предузеће обавља своју пословну активност је арена у којој треба остваривати визију будућег стања. Вредности су базична основа за предузимање акције, а стејкхолдери они који битно утичу на исход предузете акције.²⁸⁰

²⁷⁹ Ђуричин, Д., Јаношевић С., *Менаџмент и стратегија* (треће издање), Економски факултет у Београду, Београд, 2007, стр. 231.

²⁸⁰ Pearce, I., John, A., Richard, B., *Strategic management: Strategy Formulation and Implementation*, Third Edition, R.R. Donnelley and Sons Company, 1988., pp. 93.

Велики број аутора и што је важније менаџера, сматра визију неопходним концептом за стратегијски менаџмент. Јасно дефинисана стратегијска визија много помаже да се створи поузданија основа за доношење рационалнијих стратегијских одлука. Претпоставка доброг стратегијског избора је постојање стратегијске визије. Преокупираност оперативним питањима ставља у други план витална стратегијска питања.

Стратегијска визија омогућава да се налазе стратегије засноване на разумевању тржишта и коришћењу извора и способности предузећа. Стратегијска визија обезбеђује смер којим предузеће намерава да иде. Предузеће може понекад користити стратегије које су у прошлости биле успешне, али потпуна оријентација на прошлост изузетно може да води задовољавајућим пословним резултатима. Стратегијска визија омогућава да се установе приоритети и да се обезбеди адекватна мрежа односа са средином.

Стратегијска визија предузећа треба да има следеће карактеристике:²⁸¹ да буде оријентисана на будућност, да идентификује суштину компетентности предузећа и критичне факторе успеха, да има контраинтуитивно сагледавање, да уважава приоритете стејкхолдера предузећа односно оних који су заинтересовани за судбину предузећа, да стимулише конзистентну и интегративну акцију менаџмента предузећа, да буде специфична за предузеће и да буде трајна, а ипак флексибилна.

Постојање дисконтинуитета акцентује потребу оријентације стратегијске визије на будућност. Велико је ограничење ако се стратегијска визија издвоји из текуће пословне ситуације предузећа. Критични фактори успеха битно детерминишу одлуке о стратегијским изборима. Предузећа исте гране и приближно истих димензија не морају имати сличне стратегијске визије. Свако предузеће треба да ствара стратегијску визију која одговара његовој позицији у средини, потенцијалу са којима располаже и аспирацијама које има.

Од значаја је да визија буде имагинативна (да преноси слику будућности), да буде пожељна (тако да одговара интересима већег броја стејкхолдера предузећа), да буде изводљива (односно да изражава реално остварљиве циљеве), да буде фокусирана (довољно јасна да омогућава усмеравање у одлучивању), да буде флексибилна (довољно општа да омогућава појединачну иницијативу и алтернативно реаговање у светлу измењених околности) и да се може комуницирати (односно објаснити у пар минута).

²⁸¹ Панић, С., *Менаџмент развоја и стратегијски менаџмент (менаџмент развоја)*, Изводи из писаних предавања, Виша пословно – техничка школа, Ужице, 2006. стр. 217.

Стратегијска визија се дефинише и на основу ње се предузима стратегијска промена у предузећу као пословном систему у коме већ постоји подела моћи. Моћ је способност различитих снага да остваре нешто заједнички, што не могу појединачно. Зато је битно балансирање интереса свих од којих зависи судбина предузећа. Разлог што се стратегијске промене не остварују је што организација није обједињена око стратегијске визије. Потребно је балансирати моћ оних који усклађују, одлучују и операционализују стратегијску визију.

У процесу дефинисања стратегијске визије потребно је критички преиспитати постојеће парадигме и начине мишљења о идентитету предузећа. Све кључне људе који чине менаџерску структуру треба укључити у процесе с тим да се обезбеди међуфункционално и међуорганизацијско комуницирање. То је претпоставка да се добије акционо оријентисана стратегијска визија, а не декларативан став о мисији или сврси постојања намењен широј јавности. Акционо оријентисана стратегијска визија дефинише прецизно профил предузећа који одређује постојећу стратегијску позицију и жељени профил односно будућу стратегијску позицију предузећа у привреди.²⁸²

2.2.2. Стратегијска мисија организације

Позиција предузећа у привреди захтева дефинисање става о мисији или сврси свога постојања. Она треба да одрази основне разлоге постојања предузећа. Потребно је одговорити на базично питање егзистенције предузећа за које се често претпоставља да је познато. То захтева да се дефинишу пословне активности које предузеће обавља или намерава да то чини и какву позицију жели да има у обављању пословних активности у односу на друга предузећа. Дефинисање мисије или сврхе је нешто што разликује предузеће од осталих учесника у пословању, а посебно од конкурентских предузећа.

Мисија или сврха дају идентитет предузећу. Основна улога добро дефинисане мисије је да се усмеравају одлуке о стратегијској визији, циљевима и стратегијама. Мисија одражава како филозофију предузећа (вредности, веровања и ставове) тако и сврху (пословне активности које предузеће обавља или намерава да обавља, и врсту која јесте или жели да буде). Она изражава и етичке принципе пословног понашања који ће се примењивати у пословној активности. Мисија треба да буде нешто остварљиво с обзиром на потенцијал предузећа и стање средине. То је нешто што вреди радити, због чега се треба залагати односно нешто што мотивише. Ефекти су

²⁸² Петковић, М., Јанићијевић, Н., „Стратегијске и организационе промене у глобалном предузећу“, у редактури: Маричић, Б., Петковић, Г., *Изазови менаџмента и маркетинга у глобалном окружењу*, Универзитет у Београду, Економски факултет, 2001., стр. 46.

већи ако запослени верују у оно што раде. Потреба за дефинисањем мисије доводи се у везу са односима са јавношћу. Добро дефинисана мисија усмерава стратегијско размишљање и одлучивање, даје границе или оквир подручју пословања предузећа и доприноси координацији целокупне активности предузећа у простору и времену.

Сврха мисије треба да буде комуникација предузећа са запосленима, добављачима, инвеститорима и потрошачима да би се определили да ли желе да сарађују са предузећем. Мисија је дакле средство комуникације. Указује се, при томе, да предузећа имају и друге механизме да остваре оно што се жели са мисијом.

Добро дефинисан став о мисији усмерава менаџмент које тржишне могућности да следи. Помаже да се угради осећај смера, релевантности и остварења међу запосленим и добар позитиван имиџ предузећа међу потрошачима, добављачима и инвеститорима. Дефинише се ширина пословног подручја предузећа. При томе се могу користити различити критеријуми. Нека предузећа користе физичке термине у дефиницији фокусирајући се на производе и услуге или технологије које се користе. Такав приступ може да води на споро реаговање на промене у потребама и захтевима потрошача или на промене у технологијама.

2.2.3. Улога циљева у стратегијском управљању

Циљеви су намеравана стања или ситуације којима се стреми на основу предузете пословне акције. Они одражавају аспирацију предузећа у будућности, и корак су даље у разради и прецизирању сврхе (мисије) оснивања предузећа. Једном када су формулисани они постају критеријуми рационалности пословних одлука при избору алтернативних праваца акција, и стандард контроле ефикасности и ефикасности пословања. У првом случају, циљеви се користе као критеријуми рационалности пословне одлуке пре него што се акција предузме, а у другом случају, исти циљеви служе као стандард контроле пословања да би се знале последице по предузеће, које произилазе из донетих одлука и предузетих акција.

Циљеви даље прецизирају сврху оснивања предузећа јер прецизније одговарају на питања – која су то пословна подручја (производи, услуге) којима предузеће треба да се бави. У том смислу циљеви су основа за одлуке о ефикасности и ефикасности. Формулисани циљеви нису искључиво намере или жеље, они су усмеравање и обавезе које битно утичу на будућност предузећа. Циљеви углавном имају временску и просторну димензију.

Операционализација циљева су задаци. Задатак је остварење одређене пословне активности у прецизираном интервалу времена. Циљеви могу бити

формулисани у општим терминима, а задаци тачно прецизиран резултат који се мора остварити у одређеном интервалу времена. Циљеви су базично оријентисани на стање или ситуације које се желе остварити у смислу односа предузећа и средине, док су задаци добрим делом оријентисани на интерне активности у предузећу. Они су оријентисани на боље коришћење расположивих извора. Мерљивост циљева је њихова значајна карактеристика. Међутим, то мерење је некад релативно, добар део циљева се не може увек прецизно мерити. Задаци се квантификују у апсолутним цифрама и мерљиви су. Може се закључити да је задатак став о циљу у квантитативном смислу.²⁸³

Формулисани циљеви омогућавају усмеравање и координирање активности предузећа, група и организационих јединица које раде на истом послу. Формулисани циљеви су оријентири којима се усмерава разноврсна активност у предузећима. Људи осећају сврсисходност свог рада. Обезбеђује се да се у предузећу извори мобилишу и оријентишу на задовољење потреба потрошача, привреде и друштва у производима и услугама уз остварење добити.

Циљеви су својеврсна мерила којима се очекивања обављања послова изражавају на погодан мерљив начин. То је неопходно свим менаџерима бројних организационих јединица да би континуирано могли да их користе у процесу процене догађаја. Циљеви су ставови о резултатима које треба остварити. Они на погодан начин описују:²⁸⁴ 1. услове који ће постојати када се жељени исходи остваре, 2. временски период у коме ће се остварити и 3. изворе које ће предузеће користити у остварењу жељених исхода. Ако се оцени да се циљеви не остварују покушава се неким корекцијама у пословању. Уколико су корекције немогуће разматра се напуштање таквих пословних активности. Уколико се остварење циљева оцењује као задовољавајуће онда треба ојачати подршку постојећим пословним подручјима . Уколико се остварење циљева оцењује као изванредно траже се начини да се одржи постојећи ниво резултата пословања и да се стварају нове стратегијске опције.

Циљеви утичу директно и индиректно на све аспекте пословања предузећа. Менаџери стално коригују активност предузећа и усмеравају је ка остварењу циљева. Рационалност појединих пословних одлука може се оцењивати само са становишта њиховог доприноса циљевима предузећа. Неопходно је да читав поступак како планирања тако и контроле пословања предузећа отпочне са циљевима односно

²⁸³ Joyce, P., *Strategic management approach to developing skills*, Knowledge and creativity, 2001., pp. 102.

²⁸⁴ Certo, S. C., Peter, P. J., Ottensmeyer, E., *Strategic management: Concepts and Applications*, Third Edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood, IL., 1999., pp. 244.

преиспитивањем њихове рационалности, конзистентности и структуре, с обзиром на положај предузећа у грани и привреди у време када се контрола врши.

Процес избора циљева је тражење и одређивање шта је најбоље да се дефинише као стање или ситуација у коју жели да дође предузеће у догледно време. Потребно је уважавати захтеве свих стејкхолдера предузећа. Полазна основа је ситуациона анализа и претпоставке о факторима који ће деловати на остварење намераваних циљева. У процесу стварања циљева мора да постоји координација свих главних актера у предузећу. Иницијални циљеви долазе од топ менаџмента предузећа. На основу анализе могућности и опасности, као и способности и слабости свака организациона јединица мора да сагледа свој допринос у остварењу циљева.

Промене ситуација како у средини, тако и у предузећу захтевају нове циљеве или ефикаснији начин усклађивања постојећих циљева. Балансирање значаја појединих циљева као и њихово усклађивање са основним циљем предузећа представља једну од најсложенијих одлука у предузећу. Интегрални циљеви у предузећу омогућавају одржавање конзистентне организационе структуре и њено функционисање на начин да се избегну кризне ситуације до којих може доћи, због неусклађености предузећа са средином, или интерне неусклађености у предузећу.

Када се циљеви формулишу на различитим нивоима организационе структуре, тада оно што је циљ за један ниво организовања је средство (начин) остварења циља за виши облик организације. Средство (начин) једног организационог нивоа је циљ за други (нижи) ниво организовања. Оперативни циљеви су средство (начин) за остварење стратегијских циљева. У привредној пракси предузећа имају различите стратегије за остварење сличних циљева, а различите стратегије претпостављају постојање различитих тактичких циљева. Ланац циљ средство објашњава како се циљеви највишег нивоа у предузећу спецификују на свим нивоима организационе структуре.

Избор циљева пословања није потпуно слободан већ је лимитиран прихваћеним обавезама, местом предузећа у средини као и његовим потенцијалом. Формулисање рационалних циљева претпоставља познавање економских, социолошких, технолошких, политичких и других трендова у националној и међународној средини. У условима дисконтинуитета мора се ићи у већем броју случајева на алтернативне циљеве. Сваки од алтернативних циљева ће бити рационалан ако наступе извесни унапред дефинисани догађаји на основу којих су алтернативни циљеви дефинисани. Еластичност је карактеристика циљева у нестабилној средини када се одигравају значајне промене на домаћем и међународном

тржишту. Рационално формулисани циљеви предузећа имају одређене карактеристике. Пре свега, циљеви треба да одражавају сврху постојања предузећа и преовлађујуће друштвене вредности. Циљеви изражавају намеру да се оствари одређено стање или да се дође у одређену ситуацију. Они дају сврсисходност акцији. Неопходно је да се циљеви формулишу на начин који ће стимулисати, а не ограничавати алтернативне начине њиховог остварења. Они су критеријуми избора стратегијских опција и контроле ефективности и ефикасности различитих алтернатива. Циљеви треба да буду реални и остварљиви. Реалност значи остварљивост циљева у простору и времену.

Циљеви не дају само правац акцији већ омогућавају мотивацију да се она оствари на начин као што је намеравано. Мотивација је покретачка снага и кохезиони фактор у предузећу. Да би мотивисали и оријентисали на акцију циљеви треба да буду разумљиви за оне који учествују у њој. Циљеви не треба да буду уопштено формулисани, они морају бити прецизирани. Поред спецификованости, пожељно је да циљеви буду квантификовани да би се обезбедила њихова мерљивост. То није једноставно јер поред циљева које је једноставно квантификовати (рентабилност, стопа раста, обим продаје и др.) постоје и они од посебног значаја које није могуће квантификовати (сатисфакција потрошача, вођство на тржишту, престиж, иновативност и др.).²⁸⁵

Предузеће које не може да идентификује власништво и да ефикасно обавља према потреби трансфер делова своје активе, тешко може рационално да дефинише циљну функцију. Власници морају бити животно заинтересовани за увећање свога власништва. Предузеће које нема ту преокупацију није претерано осетљиво на понуду и тражњу на тржишту. Постоји пракса да се на промене у средини реагује само под принудом.

За разлику од мисије и визије циљеви треба да буду временски и просторно дефинисани. Као визија и мисија, циљеви су окренути будућности и одражавају аспирације предузећа према новим стањима која предузеће жели да реализује.²⁸⁶

Да би се одабрали рационални циљеви који служе као критерији избора стратегија потребно је објективно проценити јаке и слабе стране потенцијала предузећа и његову стратегијску позицију у привреди. Алтернативни циљеви који се разматрају (добит, приход, учешће на тржишту, раст и развој) нису остварљиви без располагања адекватном критичном масом извора. Добит као разлика између прихода

²⁸⁵ Wheelen, T. L. Hunger, D. J., *Strategic management and business policy*, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1992., pp. 117.

²⁸⁶ Мунитлак Ивановић, О., *Стратегијски менаџмент*, Факултет пословне економије, Сремска Каменица, 2009., стр. 115.

и трошкова у кратком року или као принос на власништво у дугом року је најсводнији економски показатељ резултата пословања предузећа у тржишној привреди. Остварење добити на сваки начин не може бити друштвено прихватљив приступ формулисању и спровођењу стратегије у савременој привреди.

Приход, учешће на тржишту, и раст и развој нису циљеви за себе већ начини (секундарни циљеви) да се оствари добит (примарни циљ). Када је стопа добити релативно стабилна приход као циљ је погодан критериј избора између стратегијских опција. Учешће на тржишту је у великом броју случајева критичан фактор успеха предузећа, а посебно на одређеним тржишним сегментима. Раст и развој нису исте ствари. Постоји раст без развоја и обрнуто. Раст је повећање у величини или броју (добит, приход, актива, капацитет, број запослених). Ограничења за раст не значе да не постоји могућност за развој. Ограничења за раст постоје у одређеном интервалу времена за предузеће као целину или за неке од његових подсистема. Код застарелих грана ограничења раста су индикатор за структурне промене (подручја пословања предузећа пре свега).

Развој има за последицу повећање компетентности предузећа у обављању своје пословне активности, што је претпоставка да се оствари стратегијска позиција са трајнијом конкурентском предношћу. Ограничења за развој су интерног карактера. Развој се остварује променом тржишне оријентације, производног програма, технологије, кадровске и организационе структуре предузећа.

2.3. Стратегијска анализа конкуренције

По маркетинг концепту, предузеће стиче конкурентску предност обликовањем понуде која боље задовољава потребе потенцијалног купца од понуде конкурената. Пошто резултати предузећа зависе и од задовољавања потрошача и од способности стварања веће вредности од конкуренције, то стратегије маркетинга морају да разматрају стратегије конкурената баш као и потребе циљних купаца. Ово је период оштре конкуренције, домаће и стране. Последица тога је да предузећа морају почети да поклањају исто толико пажње својим конкурентима колико и својим циљним купцима. Отуда ће први корак бити анализа конкурената, а други формулисање конкурентске стратегије, која снажно позиционира фирму у односу на конкуренте и пружа јој највећу могућу конкурентску предност.

За планирање успешне конкурентске стратегије маркетинга, веома је важно да предузеће сазна све што може о својим конкурентима. Стално мора да пореди своје производе, цене, дистрибуцију и промоцију са оним код блиских конкурената. На овај

начин предузеће може доћи до подручја потенцијалних конкурентских предности и недостатака. Може водити успешнију маркетинг кампању против својих конкурената и припремити снажнију одбрану од напада конкурената.

Конкуренција је ривалство између алтернативних фирми које се обраћају истој групи купаца, свака покушавајући на свој начин да повећа продају, тржишно учешће и добит. Конкугентска средина утиче на број и тип конкурената са којима се маркетинг менаџер мора срести и како они могу да се понашају. Мада менаџер маркетинга обично не може да контролише ове факторе, он може да бира стратегије које избегавају директну конкуренцију, а где је конкуренција неминовна, може да је планира.

Слика 45. Фазе у анализи конкурената



Извор: Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing, Second European Edition, Prentice Hall Europe, London, 1999., pp. 507.*

Котлер прави разлику између четири нивоа конкуренције, полазећи од степена супституабилности производа:²⁸⁷

1. Конкуренција марке. Догађа се када предузеће види као своје конкуренте остала предузећа која нуде исти производ или услугу истим купцима по сличној цени.

2. Конкуренција гране (индустрије). Догађа се када предузеће види као своје конкуренте сва предузећа која производе исти производ или класу производа.

3. Конкуренција форме. Догађа се када предузеће види као своје конкуренте сва предузећа која производе оне производе који пружају исту услугу.

4. Генеричка конкуренција. Догађа се када предузеће види своје конкуренте као предузећа која конкуришу за исти долар потрошача.

²⁸⁷ Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall, International Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997., pp. 230.

У литератури се могу срести и другачије класификације типова конкуренције:²⁸⁸

- конкуренција марке, која потиче од директне конкуренције истих производа,
- производи супститути, који задовољавају исту потребу, и
- генеричка конкуренција, где је свако предузеће ривал за ограничену куповну моћ потрошача.

Неки опет идентификују конкуренте у следећој арени:²⁸⁹

- конкуренти форме производа (технички исти производи),
- производи супститути (производи који технички нису исти),
- генерички конкуренти (производи који решавају или елиминишу проблем на другачији начин), и
- потенцијални нови уласци (са технички истим или различитим производима).

Могу се наћи и следећи примери нивоа конкуренције:²⁹⁰

- конкуренција форме производа: дијет коле,
- конкуренција категорије производа: освежавајућа пића,
- генеричка конкуренција: пића, и
- буџетска конкуренција: храна и забава.

Иницијални корак у анализи конкуренције је да се идентификују потенцијални конкуренти. Корисно је да се почне широко - и са становишта циљних купаца. Фирме могу да нуде сасвим различите производе за подмирење истих потреба, али оне су конкуренти ако их купци посматрају као нуђење блиских супститута. Идентификовање широке групе потенцијалних конкурентата помаже менаџеру маркетинга да схвати различите начине на које сада купци задовољавају потребе - и понекад да упозоре на нове могућности.

Изналажење одрживе конкурентске предности захтева специјалну пажњу за снаге и слабости конкурента. На пример, врло је тешко померити са места конкурента који је већ тржишни лидер једноставно атаковањем са стратегијом која има исте снаге. Афирмисани лидер обично може да брани своју позицију брзим копирањем најбољих делова од онога што је нови конкурент покушао да уради.²⁹¹

²⁸⁸ Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J., *Marketing*, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997., pp. 35-36.

²⁸⁹ Jobber, D., *Principles and Practices of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London, 1995., pp. 575.

²⁹⁰ Cravens, D. W., *Strategic Marketing*, Fifth Edition, Irwin, Chicago, 1997., pp. 101.

²⁹¹ McCarthy, E. J., Perreault, W. D., *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993., pp. 119-120.

Предузеће може да идентификује своје конкуренте са становишта гране (индустрије) и са становишта тржишта. Гране се могу класификовати према броју продаваца, степену диференцијације производа; присуству или одсуству улазних, мобилних, излазних и смањујућих баријера; структури трошкова; степену вертикалне интеграције и степену глобализације.²⁹²

1. Број продаваца и степен диференцијације. Полазна тачка за опис индустрије је одређивање да ли постоји један, мањи број или много продаваца производа и да ли је производ хомоген или врло диференциран. Ове карактеристике доводе до четири добро позната типа структуре гране који формирају континуум од чисте конкуренције, преко олигопола, монополистичке конкуренције до чистог монопола. Разумевање разлика између ових тржишних ситуација је корисно у анализи конкурентске средине.

Чиста конкуренција описује идеалну конкурентску структуру, у којој многе организације продају производе који не могу бити диференцирани ни по чему другом него цени. Предност чисте конкуренције је у томе што су сви продавци у истом положају, продају исти производ за исте цене преко истих канала дистрибуције. Недостатак је у томе што непостојање диференцијације производа одржава стопу добити малом за све учеснике. У чистој или савршеној конкуренцији постоји велики број малих продаваца. Ниједан конкурент не може да утиче на цену или понуду. Нове фирме могу лако да уђу на тржиште. Свака фирма може да продаје своје производе по нормалној тржишној цени и свака одлучује колико ће да произведе. Пољопривреда је најближа савршеној конкуренцији. Конкурише велики број продаваца мале снаге; диференцирање производа је ограничено; и продавци се сусрећу са малим бројем улазних баријера.

Монополистичка конкуренција се односи на конкурентску структуру која укључује много продаваца, од којих је сваки са релативно малим тржишним учешћем. Да би остварили тржишно учешће, продавци покушавају да диференцирају своје понуде од понуда својих конкурентата варирањем њиховог маркетинг микса. Монополистичка конкуренција симултано рефлектује два типа тржишног понашања. Конкуренција значи да има много продаваца и да је релативно лако за нове фирме да уђу на тржиште. Страна монопола је диференција међу производима, са продавцем који има неку контролу над ценом. На пример, једна фирма може да покуша да повећа своје тржишно учешће увођењем новог производа или снижењем цена. Због великог броја конкурентата постоји осећај мале међузависности. Већина грана послује у

²⁹² Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 220-223.

монополистичкој конкуренцији. Малопродаја је добар пример. Продавница обуће, на пример, може да се диференцира продајом само дечје обуће или спортске обуће, уз дисконтне цене. Ако један малопродавац снизи или повећа цене, или уведе нове услуге, то неће неминовно довести до сличне акције или одмазде од осталих продаваца.

Олигопол је уобичајена конкурентска структура у којој мали број конкурената контролише тржиште, посебно елемент формирања цена. Уз то, улазне баријере су толико високе, тако да се мали број нових конкурената може придружити борби. Мали број великих фирми одређује своје цене. Диференцирање производа је мало, а услови уласка на тржиште су тешки. Крџијални фактор је међузависност конкурената. Са малим бројем фирми које деле контролу тржишта, свака од њих је у сваком датом моменту свесна акције оних других.

Крајња тачка је апсолутни монопол, постоји само када једна фирма продаје производ. Монопол је конкурентска структура у којој једна фирма у потпуности контролише понуду производа за који не постоји екзактан супститут. Пошто нема конкуренције, продавац може сам да утврди своју цену. Улазак нових конкурената је веома отежан.

2. Улазне и баријере мобилности. Гране се битно разликују по лакоћи уласка у њих - тј. са којом лакоћом нова фирма може да уђе на тржиште које показује привлачан профит. У идеалном случају нови конкурент би могао неометано да уђе у грану. Лако је отворити ресторан или продавницу, али тешко ући у индустрију челика или аутомобила. У главне улазне баријере убрајају се велика капитална улагања, економије скале, патенти и лиценце, оскудност погодне локације, сировина или дистрибутера, захтеви за посебном репутацијом. Неке од ових баријера су саме по себи својствене одређеним гранама, док се друге подижу појединачним корацима или концентрисаним акцијама постојећих предузећа, која знају да нови конкуренти могу да нашkode њиховој продаји и профиту. Чак и када фирме уђу у грану, могу се суочити са баријерама мобилности, када покушају да уђу у атрактивније сегменте тржишта.²⁹³

3. Излазне и баријере смањења. Излазне баријере могу бити пресудне за способност фирме да реализује алтернативу изласка. У идеалном случају, предузеће треба да буде слободно да напусти грану у којој профити нису више привлачни, али се ипак често суочава са излазним баријерама. У најчешће излазне баријере убрајају се правне или моралне обавезе према купцима, кредиторима и запосленим; рестрикције

²⁹³ Winer, R. S., *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 169-170.

влдае; ниска ликвидациона вредност производних постројења као последица претеране специјализације или техно-економске застарелости; недостатак алтернативних могућности; висока вертикална интеграција, менаџерски понос и емоционалне баријере према предузећу или запосленима које погађа ова економска одлука. Многа предузећа остају у грани све док могу у потпуности да покрију варијабилне трошкове и у целости или бар делом фиксне трошкове. Њихово присуство делује, ипак, као кочница профиту за све. Отуда је у интересу свих предузећа која желе да остану у грани да смање излазне баријере за друге. Могу да понуде да купе опрему конкурената, да преузму обавезе према купцима итд. Чак и када нека предузећа не желе да напусте грану, могу пожелети да смање своју величину. Овде предузећа треба да настоје да смање баријере смањења да помогну њиховим болешљивим конкурентима.

4. Структура трошкова. Свака грана има одређену комбинацију трошкова, која снажно утиче на стратегијско понашање у грани. Производња челика, на пример, има високе трошкове производње и сировина, док су у производњи играчака обично високи трошкови дистрибуције и маркетинга. Фирме ће поклонити највећу пажњу њиховим највишим трошковима и стратегијски деловати на смањењу ових трошкова. Тако ће челичана са најмодернијим погоном (тј. најефикаснија са аспекта трошкова) имати највећу предност над осталим челичанама.

5. Степен вертикалне интеграције. У неким гранама предузећа сматрају повољним да се интегришу уназад и/или унапред (вертикална интеграција). Вертикална интеграција има смисла тамо, где омогућава ниже трошкове и бољу контролу над појединим фазама стварања вредности. Уз то, вертикално интегрисане фирме могу да манипулишу својим ценама и трошковима у различитим сегментима њиховог пословања да би оствариле профите где су порези најнижи. Међутим, вертикална интеграција може да креира одређене недостатке, који су, пре свега, везани за губитак флексибилности.

6. Степен глобализације. Неке гране имају веома наглашен локални карактер (нпр. нега зелених површина), док су друге глобалне (као што су нафта, авионски мотори, камере). Предузећа у глобалним гранама треба да конкуришу на глобалној основи да би остварила економије скале и била у току са најновијим технолошким достигнућима.

3. Развој маркетинг стратегије детерминисане повећањем тржишног учешћа

3.1. Стратегије стварања и повећања тржишног учешћа

Шездесетих година привреда се брзо развијала, компаније су посвећивале мање пажње својим конкурентима него ли данас, а привредни колач је постојао све већи и свакоме је омогућавао успех. Помућени привредни раст осамдесетих и деведесетих година довео је до појачане конкуренције. Компаније су посебно изучавале слабости конкурената и често предузимале изненадне нападе на њихове позиције, а своју маркетинг стратегију су све више и више заснивале на логици, како жеља потрошача, тако и позиције конкурената.

Свако предузеће које намерава да се трајније укључи у размену или пак проширује своју маркетинг активност мора имати јасну стратегију своје тржишне експанзије.²⁹⁴

1. да се иде на тржишну диверзификацију, тј. брзо продирање на велики број тржишта и усмеравање сопственог напора према њима, и

2. тржишну концентрацију, тј. концентрацију средстава и маркетинг напора на мали број тржишта, уз постепено освајање нових тржишних позиција. Реч је о стратегији освајања тржишта по дубини са релативно диверсификованим производним програмом и о стратегијској варијанти која је карактеристична за произвођаче са специјализованим производним програмом.

Ефекти стратегије тржишне концентрације су у стварању већег тржишног учешћа, али ова стратегија има и друге предности у: мањој администрацији, бољем познавању тржишта и посредника, потпунијем коришћењу атрактивних и великих тржишних простора, стварању повољнијих услова за неценовну конкуренцију и коришћење ефеката од пенетрације тржишта. С друге стране она има и своје недостатке, који се испољавају у виду: разлика од везивања за погрешно тржиште, повећање зависности од одређеног тржишта, мање флексибилности, занемаривања мањих тржишта, занемаривање ефекта од производне специјализације и развоја нових тржишта. и сл.

Оптимално тржишно учешће, у датом односу производ/тржиште, постигнуто када одступање у једном или другом правцу (навише или наниже) од тог учешћа може променити дугорочну рентабилност и ризик предузећа (или обоје) на незадовољавајући начин. У теорији и пракси су се углавном развила два правца

²⁹⁴ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 78.

размишљања при схватању и одређивању оптималног нивоа тржишног учешћа, која се реализују кроз одређивање за: стратегију великог или стратегију малог тржишног учешћа.²⁹⁵

Током шездесетих година велики број предузећа је уочио да су им изгледи за раст у постојећим пословима ограничени те да морају да се шире у нова подручја делатности, уводе нове производе и наступају на новим тржиштима. Сматра се да је Ансоф први анализирао алтернативне правце раста, (Ансофов вектор – матрица раста), који служе да нагласе важност експанзије и диверзификације. Предузеће може да изабере између своје линије производа и / или својих тржишта једно од носећих стратегијских алтернатива: да остане верно својим садашњим производима и тржиштима или да прошири своју мисију на повезане или неповезане производе; може да одабере проширивање своје садашње мисије производа на друга тржишта или да тражи нова тржишта за нове производе, што је признаћемо велики ризик. И свако удаљавање од садашњих производа и тржишта је не само ризично већ и скупо.

Један од главних концепата коришћених у откривању тржишних могућности је крива искуства. Овај концепт сугерише да укупни трошкови по јединици опадају са повећањем броја производних јединица (кумулятиван обим производње). Предузеће са највећим акумулираним искуством (производњом) имаће најниже трошкове и могућности за остваривање највећих профита. Отуда, коришћење учешћа на тржишту као кључног стратегијског фактора и конкурентске позиције има своју основу у концепцији криве искуства.

У оквиру ове конкурентске предности Портер идентификује десет покретача трошкова, од којих сваки може да, индивидуално или у интеракцији, утиче на сваку активност вредности фирме. То су економије скале, учење, закономерност коришћења капацитета, повезаност, међусобни односи, интеграција динамика, дискреционе политике, локација и институционални фактори.²⁹⁶

Стицање предности ниских трошкова може да оствари конкурент који ће додати само незнатна својства производу и позиционирати се наспрам предузећа које не нуди ништа екстра. Дизајн или композиција производа може такође да креира предност у трошковима. Liderство у трошковима може да буде резултат инвестирања у модерну опрему велике скале, што предузећима омогућава да сниже трошкове. Кључ за економију обима је да се одреди оптимална величина за једну операцију, (јер се фиксни трошкови – трошкови пропаганде, ИР, управе и одржавања опреме могу да

²⁹⁵ Ракита, Б., *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Београд, 2001., стр. 190.

²⁹⁶ Сенић, Р., *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд, 1993., стр. 716.

распореде на више јединица па ако је величина испод оптимума фирма може да доживи оштре конкурентске недостатке. Значајну одрживу предност у трошковима, фирми може да обезбеди приступ сировинама, понекад они који рано уђу на тржиште добијају по повољнијим условима најбоље малопродајне локације, кључни фактор успеха у многим индустријама одеће је способност да се ради са иностраним изворима. Све већи степен глобализације привреде омогућава предузећима да концентришу производњу у фабрикама у земљама са ниским трошковима радне снаге. То је само један метод стицања вредности ниских трошкова.

Атрактивност стратегија повећања учешћа на тржишту је што по мишљењу великог броја предузећа воде ка већем обиму производње, нижим трошковима пословања и већем рентабилитету. Нема сумње да је далеко лакше да се предузеће развија са растом тржишта (високи раст тржишта води ка повећаном тржишном учешћу које води ка акумулираном искуству, што има за последицу ниже трошкове по јединици производа од конкурентских предузећа, што коначно има за последицу већу добит), него да повећава своје учешће на постојећем тржишту. Посебно ако на старту нема повољну стратегијску позицију, пожељно да се за одређено циљно тржиште установи емпиријски однос улагања у маркетинг микс: тржишно учешће. То је потребно да би се могла оценити опортуност стратегије која има за циљ повећање учешћа на тржишту. Потребно је знати који је маркетинг напор потребан да се освоји додатни проценат учешћа на тржишту у датој ситуацији.²⁹⁷

Успешно стварање тржишног учешћа захтева комбиновање више инструмената маркетинга. Тако само снижење цена не води увек већем тржишном учешћу. Много се бољи резултати постижу применом балансираног маркетинг програма. Успешна предузећа акцентирају специфичне тржишне сегменте и стварају маркетинг програме који излазе у сусрет специфичним потребама тих сегмената. Успех је загарантован ако се пронађе сегмент са великим потенцијалом (куповном моћи) који је био запостављен од стране предузећа у некој грани. Предузећа која су заинтересована за максимирање добити у датој ситуацији, селектирају тржишне сегменте на којима желе да повећају учешће на тржишту. На осталим циљним сегментима се оријентишу на одржавање, постојећег тржишног учешћа. Ниво цена и улагања у промоцију се прилагођавају циљној функцији, у производном програму се акцентирају само производи који максимирају добит, што је критериј за евентуално укључивање нових производа у производни програм. При формулисању маркетинг стратегије потребно је:

²⁹⁷ Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тепиха у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002., стр. 80.

према Котлеру знати који су конкуренти, које су њихове стратегије, који су њихови циљеви, које су њихове јаке и слабе стране и какав је њихов начин реаговања? Успешна конкурентна стратегија има за резултат сатисфакцију и лојалност купаца марки предузећа, што се позитивно одражава на учешће на тржишту и стопу добити.²⁹⁸

Предузеће настоји да повећава продају својих садашњих производа на свом садашњем тржишту уз помоћ, пре свега, агресивног маркетинга. Коју ће могућност да одабере, у спровођењу ове стратегије, предузеће треба само да одлучи.²⁹⁹

- да стимулише постојеће купце,
- да привуче купце који су до сада куповали код конкурента
- или да повећа своје напоре да би привукло оне потрошаче који до сада нису користили производ, а иначе лоцирани су на подручју његовог садашњег тржишта.

На постојећем производ/тржишту, може се постићи раст, путем повећања тржишног учешћа освајањем продаје а коју су држали конкуренти. Стицање учешћа може бити засновано на тактичким акцијама као што су пропаганда, промоција или снижење цена. Међутим, остварено тржишно учешће таквим средствима је тешко задржати па је у томе проблем. При избору ове стратегијске акције, изузев ако предузеће није у монополској позицији, мора покушати да буде боље од својих конкурената.

Предузеће може да покуша да стимулише постојеће купце да повећају своју садашњу стопу куповине. Ако изабере ову опцију предузеће мора ставити снажан акценат на снижење трошкова, мора да побољша перформансе свог производа имајући у виду: век трајања, ефикасност, поузданост, погодност коришћења, или путем диференцијалних предности производа: специјалних особина, стила, услуга итд. Изузев, ако предузеће није у монополској позицији, код ове стратегијске опције предузеће мора да покуша да буде боље од својих конкурената у погледу квалитета, својстава и услуга, свих перформанси и трошкова. Ова стратегија значи истискивање конкурената и има смисла само за предузећа која имају већи производни и продајни потенцијал у поређењу са конкуренцијом. Најчешће значи улазак предузећа у конкурентску борбу са осталим произвођачима у грани. Предузеће може придобити муштерије својих конкурената или нове муштерије тек након што га купци запазе као

²⁹⁸ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 235.

²⁹⁹ Сенић, Р., *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд, 1993., стр. 724.

успешнијег у задовољавању својих потреба. Основни проблем у овој стратегији је како позиционирати производ на тржишту.

Кључ успешног позиционирања и смањивања ризика је способност да се комбинација ко (потрошач – циљни сегмент), шта (производ услуга) и како (начин испоруке супериорне вредности) учине што различитијом од других. Ако су предузећа иновативна, располажу одговарајућим истраживачко-развојним потенцијалом у позицији су да примењују посебну стратегију управљања знањем – стратегија истраживања нових области знања. Наиме, последњих година предузећа применом нових модела, настоје да свестрано истраже потрошаче и да на тај начин креирају врло вредну имовину – потрошаче који се у дужем временском периоду везују за предузеће. Стручњаци компаније који креирају знање су револуционарни доприносе да се границе између појединих индустрија бришу. Креирају се нове индустрије које су атрактивније, у којима су стопе раста тржишта веома високе и које генеришу значајне профите. За успех на дуги рок и за стратегијско позиционирање које значи понуду различитости у односу на конкуренцију ово је свакако начин да се оствари и одржи конкурентска предност.³⁰⁰

Стратегије везане за цену могу бити посебно успешне у стимулисању повећане употребе, ако грана као целина послује на еластичном делу своје криве тражње. Успешно снижење цена има за резултат веома значајно повећање обима продаје, како у физичком тако и у вредносном изразу. Ова стратегија може, али не мора имати за резултат повећану добит предузећа. То се догађа када је тржиште сасвим зрело и када је конкуренција веома оштра, па неки конкуренти користе продају већег броја производа за исту цену (купи девет десети добијеш бесплатно) или једноставно ниже цене да би задржали или освојили тржишно учешће.

Прилагођавање конкуренцији, у условима када је конкуренција стабилизована или када се ради о обичним и стандардним производима већа конкурентска одступања у ценама нису могућа нити пожељна. Коришћење тржишног првенства цене се стављају у функцију убирања што већег прихода, на подлози иновативног и конкурентског предњачења.

Могућност да се повећа продаја садашњег производа на садашњем тржишту је у повећаним напорима за привлачење оних потрошача који тренутно не користе производ предузећа а лоцирани су на подручју постојећег тржишта. Продавци могу вршити утицај на садашње кориснике производа само до одређене границе и они су

³⁰⁰ Станковић, Љ., Ђукић, С., „Маркетинг стратегија оријентисана на вредност“, *Маркетинг*, Vol. 40, No. 2, 2009., стр. 73-78.

тога свесни. Пре или касније овај сегмент се исцрпи и морају се наћи нови корисници да би се обим продаје повећао или бар задржао на истом нивоу. Предузеће мора својом маркетинг политиком да убеди нове кориснике тј, обезбеди њихову спремност за куповину. Проблем је како предузеће може да стимулише оне који до сада нису куповали – користили производ да почну да га користе – како да их приволи на тзв. пробу производа. Увођењем значајне диференцијације производа – било психолошког или физичког типа. Свакако треба најпре да се едукује тржиште упознајући га са производом – тзв. информативна кампања усмерена на масовно тржиште – тржиште некорисника – па да њих претвори у кориснике. Да некориснике учини корисницима производима, а од слабијих направи јаке, и није неки проблем ако они располажу дохотком и то је управо главно ограничење са којим се често срећу предузећа и гране.

Како се некорисници претварају у кориснике, конкуренција расте кад све више предузећа почиње да следи лидера и улази на тржиште са својим варијацијама исте иновације или диференцијације. Неопходно је утврдити елементе на основу којих се предузеће диференцира (што је нужно потребно) од својих конкурената, полазећи од ставова потрошача, као и критеријуми за њихову оцену и рангирање. А потребе и понашање потрошача као и њихов утицај на конкурентску предност у фокусу су маркетинг истраживања. Са развојем нових односа заснованих на учењу и умрежавањем организација потрошачи постају кључни стратегијски ресурс. Вредност појединих односа детерминисан је снагом заједничких интереса. Они су различити и одређени су степеном диференцирања, расположивошћу супститута, бруто маржама које се остварују, у многим у стратегији предузећа, обимом куповине, лакоћом замене потрошача, трошковима промене, уштедама у трошковима као резултата праксе и процедура купаца.³⁰¹

Потрошачи желе производе брже него икада (у модним захтевима), па брзина реаговања предузећа на потребе и захтеве његових купаца утиче на цене производа и услуга. Превентивни потези укључују значајно ангажовање ресурса предузећа што подразумева ризик, али то је права обавеза предузећа која помаже да се одржи резултирајућа предност, због тога што конкуренти нису склони да иду против ангажованог предузећа.

Бити бржи на тржишту омогућава иноватору да стекне предност у цени и већу слободу одређивања цена, па време као конкурентска маркетинг стратегија данас игра важну улогу. Могуће је да се зарачуна натпросечна цена и да се она држи чак и са

³⁰¹ Stanković, Lj., Novičević, B., Đukić, S., „Designing corporate sustainability performance measurement system“, *Facta Universitatis*, Vol. 9, No. 4, 2012., pp. 417-427.

уласком конкурената на тржиште, а када они уведу нове производе као одговоре цене могу да падну. Међутим, до тада ће пионирска фирма померити надоле производну криву учења испред конкуренције. Тиме она извлачи користи из натпросечне индивидуалне цене и из знатне предности о трошковима. Брзина реаговања предузећа на потребе и захтеве његових купаца утиче на цене производа и услуга и отуда на његову рентабилност. Што предузеће брже и боље реагује од својих конкурената то ће његова цена бити виша, бржи раст и већа рентабилност.

Данас се генерално посматра да је тржишно учешће тесно повезано са редоследом уласка на тржиште. Правило је, онај ко је први узима лавовски део, други је задовољан са – други најбољи – а остали се боре за расподелу преосталог дела тржишта.

Предузеће које прво уђе на ново тржиште је тржишни пионир, значи први улазник. Први покретач ужива предност јединичног трошка и контроле тржишта и предности диференцирања производа јер може да створи масовну производњу и пре него што конкуренти уђу на тржиште. Како се обим производње повећава, општи трошкови се дисперзирају на већи обим, па јединични трошкови опадају и остају ниски дужи период. Када је реч о новом производу, купци још нису изградили лојалност марки, тако да први покретач, пионир који нуди производ прихватљивог квалитета, а подржан је снажном промоцијом, може очекивати да стекне тржишно учешће са релативном лакоћом и уз то да буде способан да обрани то тржишно учешће од конкурената. Кључ за успех је у обавези да током времена инвестирају и побољшавају, још један приступ да се агресивно прошири капацитет и тиме би се обесхрабрио улазак конкурената на тржиште.

Пионирство и конкурентска предност, у основи потичу од увођења низа нових типова производа. Међутим, долази се до закључка користећи базу података ПИМС, само ако предузеће довољно инвестира може да спроведе потпун напад на тржишту, у противном сусреће се са високим ризиком да изгуби учешће од каснијих улазника и можда чак и ризикује свој опстанак. Правило је да се изврши анализа животног циклуса производа, јер она доприноси избору одговарајуће стратегије тржишног учешћа.

Могуће су четири алтернативне стратегије које могу да допринесу да предузећа повећа своје тржишно учешће.

Прва алтернативна стратегија да се повећа тржишно учешће је да се ради више и боље онога што се већ ради. Предузеће не види оправдани разлог да се мења структура гране у којој обавља маркетинг активност. Остаје при постојећем

производном програму, технологији, систему дистрибуције, при доношењу маркетинг одлука полази се од истих кључних фактора успеха, нити се иде на превелико диференцирање производа. Једино се води рачуна о цени, јер је она често инструмент маркетинг микса којим се конкурише. Доста ствари је познато а ризик није велики бар у кратком року. Ова стратегија не изискује ни велике напоре ни велика улагања.

Друга алтернативна стратегија претпоставља напор да се мења постојећа структура гране и да се уведе радикално нови начини пословања. Тржиште се ресегментира да се створи ниша на којој се може остваривати и бранити успешно конкурентна предност. Конкуренција је ограничена на појединим тржишним нишама с једне стране а фактурисање избора и присутности на ужем делу тржишта олакшава постизање пословног успеха. Захтева се одређени напор предузећа а ризик је осредњи.

Трећа алтернативна стратегија значи стварање и одржавање јединствене конкурентске предности. Предузеће се фокусира на мањи и/или латентни тржишни сегмент. Иде се на значајне промене у пословању и структури гране. Налазе се и привлаче нови и различити потрошачи, иде се на редефинисање тржишта што одговара могућностима предузећа. Стварају се нови кључни фактори успеха. Стиче се већа добит и дугорочнија конкурентна предност. Ризик у пословању је осредњи а напори предузећа се морају одржавати у континуитету.

Четврта алтернативна стратегија у повећању тржишног учешћа је да се иде на коришћење једноставне предности на целом тржишту. Она има широк приступ у фокусу је цело тржиште. Оријентација у конкуренцији је на потрошаче и тржиште се редефинише да одговара могућностима предузећа. Ради се о новим кључним факторима успеха и постојећа знања су недовољна. Успешна примена ове амбициозне стратегије доводи до веће добити и дугорочније предности. Ризик је висок и потребан је континуелни напор да се одговори обавезама.

На основу понашања предузећа у некој делатности, воде ли она на неком тржишту, опонашају ли водеће или их следе, или пак попуњавају празнине на тржишту, могла бо предузећа да се појаве као: тржишни лидер, тржишни следбеник или тржишни тампонер. Оваква класификација налаже предузећима предузимање одговарајућих мера и акција, како би задржала своје стечене позиције, а тиме и формулисала своје успешне стратегије одржавања тржишног учешћа. Како ће се неко предузеће развијати у оквиру датог окружења, то пре свега зависи од руководства тог предузећа (субјективни фактор), тј. од способности или неспособности да искористе могућности које им стоје на располагању а у крајњем и до веће добити предузећа. Стратегије одржавања и повећања тржишног учешћа се углавном везују за здрава и

растућа тржишта. Међутим и у овим тржишним условима ризик је велики, па постоји могућност да тржиште буде угушено са превеликим бројем конкурената од којих свако настоји да пронађе место за себе. Зато опадајућа и зрела тржишта могу представљати реалне могућности за пословање, применом праве стратегије.

3.2. Стратегије одржавања тржишног учешћа

При избору ширине наступа на тржишту и начина стицања конкурентске предности на циљном тржишту, предузеће мора да води рачуна о специфичностима гране у којима обавља пословну активност. Ако тржишни сегмент још није формиран, а при том потребе и захтеви потрошача недефинисани, онда је реч о грани у настојању. Међутим, тешко је предвидети тржиште и одговорити на питање постоји ли тражња за производима.

Различите гране пружају различите конкурентске могућности, па успешне стратегије варирају од гране до гране. Да би предузеће установило које стратегије воде остварењу циљних перформанси у одређеној грани, потребно је дефинисати грану идентификовати конкуренте, сагледати могуће конкурентске акције и извршити избор између њих. Потребно је сагледати ланац активности у пословном систему, почев од компоненти за производњу преко монтаже, стварања софтвера, маркетинга, продаје до дистрибуције. Свака активност додаје вредност производу да би он подмирио потребе потрошача, а све активности захтевају ангажовање људи, технологија и новца, а о томе одлучује и бира само предузеће. Све акције појединих конкурената у грани, усмерене су на коришћење начина за стицање конкурентне предности. Ефективност појединих акција зависи од фазе у животном циклусу производа као и од реакције осталих предузећа у грани.

За стратегијско опредељење предузећа није битно само знати фазу развоја гране у којој предузеће обавља своју пословну активност, већ и позицију коју оно има у грани. Предузеће може бити: лидер, изазивач, пратилац или нишер.

Лидер у једној грани је предузеће са највећим тржишним учешћем његове расположиве стратегијске алтернативе су повећати тржишно учешће, заштитити постојеће тржишно учешће, као и проширење тржишта развојем нових коришћења, стварањем нових ситуација коришћења или повећањем постојећих коришћења.

Тржишни лидер се суочава са три изазова: експанзијом на укупно тржиште, заштитом- очувањем тог освојеног тржишног дела и експанзијом на освојеном тржишту. Да би проширио величину тржишта лидер трага за новим потрошачима, новим применама производа и њиховом већом употребом. Он је главни ослонац сваке,

повећане продаје и траже начин за експанзију на укупно тржиште. Поставља се питање шта би могао учинити тржишни лидер- водећа компанија за заштиту свог већ освојеног дела тржишта? Најистанчанији се лидери штите добрим извршавањем послова не остављајући простор за напад конкуренције.

Доминантна компанија мора, уз настојања да се прошири на укупно тржиште, штитити и своје текуће пословање од напада противника. Најидеалније решење би било – непрекидна иновација. Водећа компанија се не задовољава стварима какве оне јесу, већ у својој делатности предњачи с идејом о новом производу, услугама купцу, унапређењу дистрибуције и снижења трошкова. То код купаца повећава његову конкурентску способност и вредност, гради дугорочне односе са потрошачима и стиче њихову лојалност.

Изазивач може бити предузеће на другом, трећем или мањем месту по учешћу у грани сада с тим што је оријентисано на повећање тржишног учешћа, наравно ако оно води повећању добити треба добро проценити код којих конкурената користити своју снагу а код којих њихове слабости.

Тржишни пратиоци су предузећа која пре следе лидера, него што га изазивају. Постоји оправдана бојазан да би лидер оштро реаговао, а што је опасност за њихово постојеће тржишно учешће. Ако су предузећа мања, онда је алтернатива да се буде пратилац, тј. нишер. Они могу да избегну конкуренте тиме што нису присутни на цело тржиште, већ постоје на тржиште нише, и специјализују се да задовоље потребе посебних корисника. Коначно, увек постоје предузећа која су потенцијално спремна да уђу у грану.

Углавном свака индустрија има једну компанију која је позната као тржишни лидер, она има највећи тржишни део на релевантном тржишту производа. Она обично предводи остале компаније ако је реч о промени цена, увођењу нових производа, покривању дистрибуције и интензитету промоције. Дакле таквој компанији остале се могу дивити, али не морају, али ипак признају његову доминацију. Лидер је оријентациона тачка за конкуренте, то јест компанија коју конкуренти изазивају, опонашају или пак избегавају. На основу понашања компаније у некој делатности односно, воде ли оне на неком тржишту, опонашају ли водеће компаније или их следе, или пак попуњавају празнине на тржишту могле би се сагледати различите класификације.

Тржишни следбеник је водећа компанија која је одлучила да се не излаже ризику те обично није у страху да ће више изгубити него што би могла добити. Следбеник није без стратегије и у сваком случају настоји искористити своје одређене

способности, и активно учествује у расту одређеног тржишта. Следбеници су често имитатори, а то значи мања улагања у ИР и у производњу, што одузима и мање времена. Следбеник може имати користи у сагледавању како се тржиште развија, при том може да побољша дизајн, да учествује у другој генерацији производа или процеса производње, а пионер је тај који у свему томе мора бити први. Следбеник може да учи из искуства лидера, да копира или чак побољша производе лидера обично са мање инвестиција, вероватно неће да претекне лидера, али често може бити исто тако рентабилан.

Предности стратегије следбеника се огледају у: учи од првог предузећа; постоји познато тржиште; увођење производа са супериорним карактеристикама дизајна; као и супериорне технике у производњи и добро прилагођавање маркетинг микса.

Тржишни следбеник, такође има своју стратегију, мора знати како задржати своје купце и освојити задовољавајући део нових купаца. Сваки следбеник настоји на свом циљном тржишту остварити изразите предности-локацију, услуге, финансирање. Следбеник представља главни циљ напада изазивача. Зато тржишни следбеник мора задржати ниске трошкове производње, а високи квалитет производа и услуга. Мора улазити и у нова тржишта, како се она отварају. Бити следбеник, не значи исто што и бити пасиван или копија лидера. Следбеник мора јасно одредити свој развојни пут, али такав који неће изазвати освету конкуренције. Разликују се стратегије, три изразите групе тржишних следбеника. Непосредни следбеници, који ревносно опонашају лидера готово наликују изазивачу. Следбеници на растојању и селективни следбеници. Тржишни следбеници и ако имају мање тржишног учешћа од лидера, могу бити исто толико профитабилни као и лидер или чак и профитабилнији. Кључ њиховог успеха је у промишљеној сегментацији и концентрацији тржишта, делотворном истраживању и развоју, придавању већег значаја профиту него учешћу на тржишту.³⁰²

Тржишни тампонер је мања компанија која се одлучила за деловање на неком специјализираном делу тржишта који посебно не привлачи веће компаније. Готово у свакој делатности постоје мање компаније које се специјализују за задовољавање потреба делова одређеног тржишта избегавајући сукобе са већим од себе. Те мање компаније испуњавају и на основу специјализације успешно опслужују оне празнине на тржишту које су веће компаније, по свој прилици предвиделе или одбациле. Попуњавање тржишних празнина не занима само мале компаније, већ и неке мање службе већих компанија које нису у стању постићи значајнији положај у својој

³⁰² Ракита, Б., *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Београд, 2001., стр. 419.

делатности. Попуњавање празнина на тржишту прати велики ризик, јер празнина на тржишту може пресушити или може бити нападнута.

Многе фирме не желе да значајније мењају своје тржишно учешће, већ иду на његово одржавање и стабилизацију. Уместо да се иде у рат са ценама и конкурентско изазивање, купцима се излази у сусрет кроз повољније ценовне услове (попуст, премије, наградне игре, количински рабат.

Тржиште на коме је предузеће већ добро позиционирано и ужива одређене предности, или бенефиције у односу на конкуренцију је освојено тржиште: То је оно тржиште на ком предузеће има значајно искуство и одомаћену позицију. Било да се ради о сопственом (националном) или страном тржишту под притиском конкуренције значајно је примењивати што адекватнију стратегију заштите.

Адекватна заштита је стратегијска варијанта која полази од логике напад је најбоља одбрана. На конкуренцију се офанзивно реагује што адекватнијим противодговором у циљу очувања или додатног учвршћивања сопствене позиције. Најчешће се реагује производом (нови модел или модификација), ценом, промоцијом. Да би предузеће било заинтересовано за стратегију активне тржишне заштите, потребно је да је тржиште довољно велико, да је растућег карактера, као и да је постојећа конкуренција на њему нешто слабија у односу на друга међународна тржишта.

При сагледавању фактора конкуренције код избора циљног тржишта и усмеравања маркетинг напора, значајно је сагледати структуру и порекло конкурената. При тражењу одговора на питање - да ли наступати на тржиштима где је већ стационарирана одређена категорија наших конкурената, постоје две стратегијске алтернативе – директна конфронтација и избегавање конфронтације. Очито је да те стратегијске алтернативе одржавају офанзиван и дефанзиван став, сада у односу према појединој категорији конкурената. Међутим, одређивање за стратегију избегавања конфронтације као дефанзивну варијанту односа према конкуренту не мора значити да предузеће има дефанзиван однос и према циљном тржишту, поготову ако оно нема наглашену локалну конкуренцију. Затим, предузеће може ићи на директну конфронтацију према једној категорији конкурената (нпр. међународним конкурентима из других земаља), а истовремено развијати стратегију избегавања конфронтације према другој категорији конкурената (нпр. домаћи конкуренти и локални конкуренти земље где се наступа).

Стратегија директне конфронтације се обично приписује супериорнијим и већим предузећима која су у стању да одрже или пак поправе своју позицију

директним сучељавањем са главним конкурентима и успешно поднесу повећана улагања и трошкове по том основу.

Избегавање конфронтације са локалном конкуренцијом је стратегијска варијанта избегавања ризика (тржишног, политичког, конкурентског и ризика контроле) која се најчешће реализује кроз стварање добрих пословних и друштвених односа. Свесно се иде на локално прилагођавања ради умиривања конкуренције и мање скретање пажње иностране државе. Уклапајући се у локалне тржишне и конкурентске односе примењује се селективан и комплементаран приступ. Стратегија кооперативних аранжмана са локалном конкуренцијом се јавља као погодна варијанта за наступ у земљама са наглашеном тржишном концентрацијом конкуренције. Могуће је закључити да је стратегија избегавања конфронтације са конкуренцијом погодна варијанта одржавања тржишног учешћа.

4. Имплементација маркетинг стратегије

4.1. Проблеми у имплементацији

Имплементација маркетинг стратегије представља посебну фазу у процесу развијања маркетинг стратегије која због своје важности последњих година привлачи све већу пажњу теоретичара и практичара маркетинга. Jack Welch и Percy Barnevik се слажу да имплементација одузима 90% напора неопходних да се постигне стратешка промена. С друге стране, све већи број теоретичара подржава став да ће маркетинг стратегија резултирати супериорним приносима предузећа само ако се успешно имплементира. Ипак, комплексна природа имплементације и разлози за њен успех или неуспех се слабо разумеју. Интелектуална комплексност проблема је демонстрирана бројем различитих перспектива по основу којих академски истраживачи прилазе имплементацији стратегије.³⁰³

У маркетингу не постоји концензус о дефиницији имплементације стратегије. Док једни сматрају да је имплементација синоним за праћење и контролу, други пак исту поистовећују са применом ресурса неопходним за стратегију, а има и оних који виде имплементацију шире, као превођење плана у акцију. Noble и Mokwa дефинишу имплементацију маркетинг стратегије као комуницирање, интерпретацију, адаптирање

³⁰³ Smith, D. B., „Maybe J will, maybe J wont: what the connected perspectives of motivation theory and organisational commitment may contribute to our aunderstanding of strategy implementation“, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, No. 6, 2009., pp. 473.

и јачање маркетинг стратегије или стратегијске маркетинг иницијативе.³⁰⁴ За разлику од фазе планирања која даје одговор на питање што и зашто, примена маркетинг стратегије треба да одговори на питање ко, где, када и како нешто треба да уради.³⁰⁵ То значи да добар процес имплементације дефинише активности које треба спровести, ко је одговоран за имплементацију, време и локацију имплементације, и како ће имплементација бити остварена.³⁰⁶

Избор и имплементација маркетинг стратегије су уско повезани и њихова синергија обезбеђује правилну и благовремену идентификацију проблема. С обзиром на могућност преношења проблема из претходне у наредну фазу пре коначног стратегијског избора треба проверити следеће.³⁰⁷

- Усаглашеност предложене стратегије са очекиваним кретањима у окружењу;
- Реалност информација на којима се заснива оцена шанси и опасности;
- Конзистентност елемената стратегија, односно усаглашеност циљева маркетинга, праваца и програма њихове реализације;
- Усклађеност са ресурсима и схватањима оперативних менаџера предузећа;
- Извесност, односно укљученост ризика и могућности промене стратегије;
- Компатибилност пословних циљева, односно планираног профита, са очекивањима акционара и других стејкхолдера.

Детаљном и свеобухватном анализом елемената од којих зависи ефективност маркетинг стратегије елиминише се могућност одбацивања одговарајуће стратегије. Уколико се процени да проблем није настао у фази формулисања стратегије, проблеми а тиме и неуспех маркетинг стратегије могу бити узроковани једино неодговарајућом применом. Грешке у примени добре стратегије воде пословном неуспеху а добра примена и осредње стратегије води задовољавајућим пословним резултатима. То значи да се добром применом могу да превазићи недостаци у формулисању стратегије. У примени, а не само у формулисању стратегије, мора се поћи од низа фактора који могу узроковати њен неуспех:

1) Специфично време – с обзиром да се способности примене временом мењају, предузеће касније у примени може изгубити конкурентност са којом је рачунало при формулисању, али и обрнуто;

³⁰⁴ Mokwa, M., Noble, C., „Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory“, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, 1999., pp. 57.

³⁰⁵ Милисављевић, М., Маричић Б., Глигоријевић, М., *Основи маркетинга*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2012., стр. 117.

³⁰⁶ Cravens, D. W., Piercy, N. F., *Strategic Marketing*, 9th edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston Burr Ridge, 2009., pp. 477.

³⁰⁷ Исто, pp. 478.

2) Парцијална примена – изостављање важних делова (нпр. услуге потрошачима) могу примену стратегије учинити недовољно успешном;

3) Недовољна способност менаџмента – успешна примена маркетинг програма захтева способност алокације средстава у реализацији правих вредности, способност организовања да би се створила ефективна организација, и способност интеракције да се запослени мотивишу да ураде оно што је планирано;

4) Неинтегралност маркетинга – недовољна интегрисаност активности унутар маркетинг функције, као и слаба координација маркетинга са осталим пословним функцијама често су узрок слабијих у односу на очекиване резултате у примени стратегије;

5) Одсуство флексибилности – непостојање спремности да се пређе на примену новоформулисане стратегије је још један од проблема који се могу испољити у овој фази процеса развоја маркетинг стратегије.

Бројни су проблеми који се могу појавити током имплементације маркетинг стратегије. Они могу настати на нивоу маркетинг функције, маркетинг програма и маркетинг политика. Међутим, у фази имплементације два су кључна проблема:³⁰⁸ 1) обликовање потребне организације маркетинга; 2) спровођење програма дефинисаног маркетинг планом.

4.2. Процес промена у маркетинг стратегији и организационој структури

Између стратегије и структуре предузећа постоји међузависност, која се огледа у прилагођавању предузећа према правилу да када предузеће мења стратегију долази до промена у његовој структури, односно када предузеће мења структуру долази до промене у његовој стратегији. Треба нагласити да је редослед односа између ове две променљиве утврђен, тј. да је стратегија неприкосновена и да структура израста из ње. Организациона структура, као систем веза и односа између елемената организације предузећа, је организациони оквир у којем се примењује и остварује утврђена стратегија.³⁰⁹ То значи да организациона структура може бити кључна за успех, односно неуспех у процесу имплементације планских одлука. Погрешна структура може проузроковати пропаст свих осталих тржишних иницијатива. Зато предузеће настоји да прилагоди своју организациону структуру начину на који обавља своју улогу у задовољавању потреба грађана као потрошача, привреде и друштва у

³⁰⁸ Милисављевић, М., Маричић Б., Глигоријевић, М., *Основи маркетинга*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2012., стр. 117.

³⁰⁹ Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., Јанићијевић, Н., Бабић, В., *Организација предузећа*, Економски факултет, Београд, 2000., стр. 209-212.

одређеним производима и услугама. Данас више него икада пре, купац је тај који покреће организацију, али не и обрнуто. У основи ове основне преоријентације су четири премисе:³¹⁰

1) Организација ће све више еволуирати ка хибридној или хипертекст организационој форми, користећи најбоље карактеристике хоризонталних процеса и вертикалне функционалне форме, како би се приближиле својим купцима;

2) Дизајн организације ће се значајно разликовати у зависности од усклађености вредности стратегије и суштине компетентности. То ће диктирати релативну важност групног особља, функционалних специјалиста и процесних тимова;

3) Напредак у мрежама за пренос података омогућиће организацијама да повежу интерне тимове ради бољег и бржег одлучивања, као и да осмисле интерактивне стратегије које више користе информације од потрошача него о потрошачу;

4) Како стратегије постају интерактивне, доводећи до повећаног дијалога и сарадње са потрошачима и каналима, мора да постоји већа дисперзија информација и дељење одлука унутар организације.

Усклађивање стратегије са тржиштем неминовно доводи до промене улоге маркетинг функције. У процесу прилагођавања организационог дизајна предузећа маркетинг се трансформисао на следећи начин:³¹¹

- одељење продаје,
- одељење са додатним маркетинг активностима,
- посебан и модеран маркетинг сектор,
- ефективно маркетинг предузеће,
- организација заснована на процесима и исходима.

Тенденција је да се иде на плитке структуре и дизајнирање послова као процеса. Рефокусирањем организационе структуре на кључне процесе маркетинг се све више посматра као процес, а не само као функција. Процесна организација маркетинга подразумева ширење маркетинг знања и способности међу пословним функцијама и формирање интерфункционалних процеса и тимова. Маркетинг стручњаци укључени су у ове тимове које воде лидери процеса.³¹²

³¹⁰ Day, G., „Aligning the Organization with the Market“, *Business Strategy Review*, Vol. 10, No. 3, 1999., pp. 33.

³¹¹ Исто, pp. 34.

³¹² Станковић, Љ., „Усклађивање маркетинг стратегије са променама у окружењу“, *Теме*, Vol. 33, No. 2, 2009., стр. 733.

На избор модела организације маркетинга утичу бројни фактори. Међу њима највећи значај има однос производ/тржиште. Полазећи од тог односа можемо говорити о функционалној организацији (један производ – једно тржиште), организацији по производима (више производа – једно тржиште), организацији по тржиштима (један производ – више тржишта) и организацији по организационим јединицама (више производа – више тржишта), као и о комбинацији наведених форми (хибридна организација).

5. Контрола и вредновање маркетинг активности

5.1. Функције маркетинг контроле

О конкретним функцијама маркетинг контролисања постоје различита схватања. Ипак се, у основи, може направити разлика између:³¹³ 1) врсте функција маркетинг контролисања (функције које обликују систем и које користе систем), и 2) предмета ових функција (прикупљање информација, планирање, контрола и координација).

Функције које обликују односно стварају систем маркетинг контролисања (задачак обликовања) садрже, у суштини, обезбеђење координације одлука и мера у маркетингу. То се остварује путем развоја и спровођења маркетинг информационих система подржаних електронском обрадом података, организационих смерница и инструмената за планирање и контролу маркетинга. Предмет функција које користе систем маркетинг контролисања је, насупрот томе, текуће усклађивање планирања, контроле и прибављања информација маркетинг менаџмента. Код ових задатака се при томе ради, у првом реду, о координацији у зависности од ситуације. Маркетинг контролисање треба, у суштини, да обави четири функције: информисања, координације, контроле и планирања.

1. *Функција прибављања информација.* Фундирано одлучивање у предузећу могуће је само на основу интерних и екстерних информација. Контролисање има задатак да утврди које информације, када и којег квалитета морају бити на располагању за планирање и контролу. При томе контролисање користи истраживање маркетинга за прибављање и обраду информација. Контролисање отуда има као примарне задатке:³¹⁴ 1) дефинисање потреба за информацијама, 2) складиштење,

³¹³ Busch, R., Dögl, R., Unger, F., *Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2001., pp. 132-133.

³¹⁴ Koch, J., *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München / Wien, 1999., pp. 400.

припрема и оцена података, 2) благовремено преношење информација доносиоцима одлука, и 4) уколико је могуће, оформити перманентни информациони систем.

2. *Функција координације.* Ова функција маркетинг контролисања резултира, пре свега, из растуће децентрализације и модуларизације организације предузећа и маркетинга. Овакав развој догађаја изазива растућу потребу усклађивања између појединих активности организационих јединица и циља предузећа као целине. Појединачни интереси и подциљеви се морају прилагодити и оптимизовати, имајући у виду циљ предузећа као целине. Контролисање има функцију да координира потребу за информацијама и задатак планирања. Задаци координације се пружају како у хоризонталном, тако и у вертикалном правцу.

3. *Функција планирања.* Маркетинг контролисање треба активно да прати и подржава цео процес планирања маркетинга. У оквиру анализе ситуације се, на пример, успоставља „систем за рано упозоравање“ путем перманентног посматрања прилика у средини, посебно имајући у виду кретања на тржишту. У оквиру планирања треба међусобно и са планом предузећа у целини ускладити парцијалне планове. При утврђивању и контроли буџета за маркетинг тражи се подршка контролисања.

4. *Функција контроле.* Централни задатак маркетинг контролисања односи се на систематско и објективно преиспитивање свих подручја маркетинга, њихових активности и деловања на тржишту.³¹⁵

1) контрола односа производ-тржиште (сегмената продаје) (имајући у виду, на пример, производе или групе производа, купце или групе купаца, подручја продаје, канале продаје, врсте или величине наруџбина),

2) контрола организационих јединица маркетинга (имајући у виду, на пример, менаџмент производа, менаџмент кључних купаца, продајне бироа, продају на терену, сервисну службу), и

3) контролу мера маркетинга (имајући у виду, на пример, мере комуницирања, захтеве цена, физичку дистрибуцију, измене у обликовању производа). У средишту контролисања су контрола резултата (контрола успеха и ефикасности) и процеса.

Величине на које се односи контрола су често трошкови, приноси, доприноси покрићу, принос на капитал, продате количине, количине на залихама, цифре дистрибуције, индиције задовољства купаца, степен познатости итд.³¹⁶

³¹⁵ Meffert, H., *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998., pp. 1044-1045.

³¹⁶ Koch, J., *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München / Wien, 1999., pp. 401.

5.2. Типови контроле маркетинга

Котлер разликује четири типа контроле маркетинга, од којих сваки подразумева различиту поделу примарне одговорности, различите сврхе контроле и различите приступе. То су: 1) контрола годишњег плана, 2) контрола рентабилности, 3) контрола ефикасности, и 4) стратегијска контрола. Прва три типа се убрајају у оперативну контролу, а четврти у стратегијску контролу маркетинга.³¹⁷

Сврха контроле годишњег плана је да утврди степен у коме су маркетинг активности биле успешне током године, да се упореди планирано са оствареним и предузму корективне акције, ако и када је то нужно. Послови везани за контролу годишњег плана спадају у домен одговорности највишег и средњег нивоа менаџмента. Анализа и контрола се концентришу на мерење и оцену продаје у односу на утврђене циљеве продаје, анализу учешћа на тржишту, анализу трошкова и финансијску анализу.

Поред елемената контроле везаних за годишњи план маркетинга, већина организација брине, или би бар требало да брине, о контроли рентабилности. Контрола рентабилности обезбеђује методологију за повезивање трошкова и прихода маркетинга са специфичним сегментима пословања. Ова контрола, коју обављају маркетинг контролори, има сврху да установи актуелну рентабилност (где предузеће остварује добит или губитак) концентришући се на оцену рентабилности различитих целина маркетинга: по производима, територијама, групама купаца, каналима дистрибуције, величини поруцбине.

Контрола ефикасности има за сврху да се оцени и побољша ефикасност улагања у маркетинг и утицај маркетинг издатака. Контрола ефикасности треба да обезбеди да се сваки елемент маркетинг микса, укључујући и њихове поделементе, искористи што је могуће ефикасније.

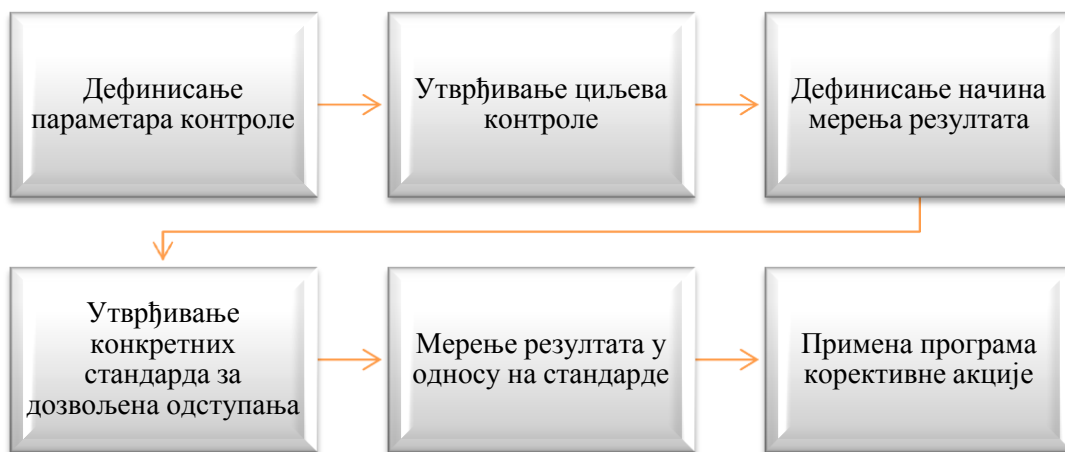
Стратегијска контрола има за сврху да установи да ли предузеће користи на најбољи начин своје могућности везане за тржишта, производе и канале дистрибуције. Котлер сматра да постоји више расположивих инструмената које менаџмент маркетинга може да користи у стратегијској контроли: 1) инструмент оцене ефикасности маркетинга, 2) ревизија маркетинга, 3) преиспитивање изврсности маркетинга, и 4) преиспитивање етичке и друштвене одговорности.

³¹⁷ Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000., pp. 696.

5.3. Процес контроле

Захваљујући процесу стратегијске контроле, менаџмент треба да оствари следеће:³¹⁸ 1) благовремено и континуирано идентификовање проблема, односно одступања од планова и буџета, током целог периода реализације плана, 2) оцену узрока одступања од стандарда у резултатима, како би се предузели корективни кораци, 3) прикупљање информација које могу послужити у процесу идентификације и анализе могућности и опасности, и 4) позитиван импулс за запослене у смислу побољшања индивидуалних резултата.

Слика 46. Фазе у процесу контроле



Извор: Lancaster, G., Massingham, L., *Marketing Management*, McGraw-Hill International (UK), 1993, превод Менаџмент у маркетингу, ПС „Грмеч“, Београд, 1997., стр. 393.

Слика 46 приказује фазе процеса контроле. Полазна тачка у процесу контроле је дефинисање онога што треба да се контролише - параметара контроле. Основни параметри су, углавном, продаја, тржишно учешће, трошкови и добит. Но, контрола маркетинга обухвата нешто више од ових кључних параметара. На пример, предузеће може да има и друге значајне циљеве који се односе на друштвену одговорност или репутацију у области иновације/технолозије. Свака функција маркетинга има своје циљеве, па су и то параметри које треба контролисати.

Пошто се одлучи шта треба контролисати, могу се утврдити циљеви контроле, који обухватају функционалне и финансијске резултате, поред циљева који имају више квалитативну димензију. Сваки циљ мора да се оствари у оквиру утврђених финансијских средстава. Шири циљеви контроле треба да се рашчлане на подциљеве за сваку област активности маркетинга.

³¹⁸ Lancaster, G., Massingham, L., *Marketing Management*, McGraw-Hill International (UK), 1993, превод Менаџмент у маркетингу, ПС „Грмеч“, Београд, 1997., стр. 392.

Следећи корак у процесу контроле је утврђивање конкретних стандарда који треба да се остваре у свакој области активности маркетинга, уколико треба да се реализују општи и појединачни циљеви. Да би се остварио одређени циљ у продаји, можда ће бити неопходно да се утврди конкретан ниво резултата за сваку област продаје. То даље може да подразумева утврђивање конкретних стандарда у индивидуалним резултатима продавца у одређеној области, имајући у виду број обављених посета, број нових купаца и вредност поруџбина.³¹⁹

Као код свих стандарда, морамо да дефинишемо дозвољена одступања у резултатима, испод или изнад (+ или -) утврђеног нивоа. У случају прекорачења дозвољеног нивоа одступања, реаговаће се покретањем неке врсте корективне акције. Таква ограничења корисна су за иницирање будућих облика контроле.

Утврђивање стандарда резултата, који представља неки ниво очекиваног резултата садржано је у сваком плану у измерљивим изразима. Поред избора одговарајућих техника мерења, морамо да дефинишемо још неке елементе, као што је фреквенција мерења - односно дневно, недељно, месечно или годишње, као и одговорност – односно ко ће да обавља мерење. Чешће и детаљније мерење обично подразумева веће трошкове. Морамо водити рачуна о томе да трошкови процеса мерења и контроле не пређу вредност онога што се мери, као и да се тиме превише не ремети обављање редовног посла. Анализирање и тумачење резултата, пре предузимања било какве акције, један је од најважнијих, а ипак најтежих корака у процесу контроле. С обзиром да је маркетинг сложен процес, постоје могућности за погрешно тумачење узрока одступања од стандарда, што може довести до још озбиљнијих проблема, уколико се са корективном акцијом крене у погрешном правцу.

Систем контроле маркетинга захтева информативни систем који се заснива на разврстаним подацима, тако да се и одступања могу разврстати на одговарајуће узроке. Систем треба да омогући сагледавање одговорности за ова одступања, тако да људима може да се саопшти планирана корективна акција. Системом анализе треба предвидети и довољно времена да се обави детаљна анализа, како би се избегли непромишљени потези.³²⁰

Када врши поређење између стандарда и остварених резултата, менаџмент мора бити свестан шта су урадили људи из маркетинга, а шта подржавајуће организације са стране пружајући им неопходну помоћ. Многа предузећа користе

³¹⁹ Meffert, H., *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998., pp. 1047.

³²⁰ Lancaster, G., Massingham, L., *Marketing Management*, McGraw-Hill International (UK), 1993, превод *Менаџмент у маркетингу*, ПС „Грмеч“, Београд, 1997., стр. 394.

услуге пропагандних агенција, фирми за истраживање маркетинга и консултаната да им помогну у њиховим настојањима у маркетингу. Процес контроле захтева праћење активности сопственог особља маркетинга и извора помоћи ван фирме. Мада је често тешко добити све потребне информације, резултати не могу бити мерени без њих. Ако постоји велика разлика, мора се предузети корективна акција.

Корекција резултата спада у три категорије:³²¹ 1) мењање стандарда резултата, 2) преусмеравање ресурса, и 3) стимулисање побољшања резултата. У многим случајевима, менаџери сматрају да је комбинација ових акција најбоље решење.

Стандарди резултата (остварења) се могу мењати када постане очигледно да постављени стандарди нису више реални. Ако конкурент уведе нови производ или се догоди нека друга промена у маркетинг средини, не можете више бити способни да остварите ниво продаје који сте се надали. Још један разлог за промену стандарда је што је тешко тачно предвидети продају и када се поседује нека историја продаје обично јој се прилагођавају циљеви. Међутим, пре него што се промене стандарди, треба бити потпуно сигуран да су разлози за њихову промену довољно снажни. Не треба мењати циљеве (стандарде), ако се не зна зашто се то ради.

Други начин да се исправи резултат је преусмеравање ресурса. То може да значи више продаваца, веће пропагандно покривање, нове производе или мноштво других маркетинг подстицаја. Понекад се захтева комплетна реорганизација. Трећи начин да се исправе проблеми резултата је стимулисање побољшања резултата. Ови напори могу имати много форми: побољшани производи, успешнији промотивни материјали, наградне игре и сл. Треба преиспитати сваки елемент маркетинг микса ради изналажења могућности за побољшање резултата.

Друге области контроле односе се више на плански период од године дана и обухватају анализу продаје и тржишно учешће. Коначно, постоје процеси контроле који обухватају комплетне активности и системе маркетинга, којима се детаљно испитује делатност маркетинга у оквиру организације. То је, у ствари, ревизија маркетинга. Комплетна ревизија маркетинга вероватно ће бити потребна једном у две или три године.³²²

³²¹ Bovee, C. L., Thill, J. V., *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992., pp. 639.

³²² Lancaster, G., Massingham, L., *Marketing Management*, McGraw-Hill International (UK), 1993, превод *Менаџмент у маркетингу*, ПС „Грмеч“, Београд, 1997., стр. 395.

V ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ МАРКЕТИНГ СТРАТЕГИЈЕ И УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У ФУНКЦИЈИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВНЕ КОНКУРЕНТНОСТИ НА ТРЖИШТУ ПИВА У СРБИЈИ

1. Анализа индустрије пива у Србији за потребе управљања тржишним учешћем

1.1. Карактеристике индустрије пива у Србији

Међу првим предузећима која су упливала у транзицију у српском друштву спадају пиваре. Познаваоци прилика нису се изненадили брзином којом су се страни инвеститори (прецизније, велике пиварске компаније) усмерили на куповину домаћих произвођача златножуте течности. Профитабилност овог сектора привукла је њихову пажњу и у суседним земљама, дајући нам прилику да изблиза посматрамо глобализацију на делу.

Нове инвестиције су повећале производњу. Пивска индустрија се прва снашла у транзицији. Странци су дошли и уложили велика средства у тржиште, тако да је почео раст продаје пива. Неке пиваре су имале континуалан раст и раније (попут Апатинске, која бележи константно повећање производње), али се, захваљујући новим инвестицијама, ситуација додатно значајно поправила. Постоји неколико фактора који позиционирају пивску индустрију земаља у транзицији високо на листи жеља страних инвеститора. У питању је једна од четири-пет најпрофитабилнијих грана привреде, са високим обртом и зарадом по јединици производа, као и продукцијом у великим серијама.

Може се рећи да је пивска индустрија по атрактивности у рангу фармацеутске или нафтне. Производња пива је много слободнија и интересантна због брзог и високог обрта капитала који се у њој постиже.

Тренутно у Србији постоји 12 пивара. Од отпочињања процеса приватизације тржишно учешће појединачних произвођача се знатније променило. Велики гигант, Београдска индустрија пива (БИП) имао је највеће тржишно учешће. Након завршетка започетих процеса приватизације и обављених аквизиција од стране великих иностраних компанија, стање у индустрији пива није остало исто. Апатинска Пивара, Панчевачка, Зајечарска, МБ пивара и пивара Челарево, све у страном власништву,

српски су лидери у производњи и продаји пива данас и управо оне имају водеће тржишно учешће.

Табела 6. Осам највећих произвођача пива у Србији

ПИВАРА	КАПАЦИТЕТ ПРОИЗВОДЊЕ	ИСКОРИШЋЕЊЕ КАПАЦИТЕТА	ВЕЛИЧИНА ПРЕДУЗЕЋА	УКУПНИ ПРИХОД 2013.	УКУПНИ ПРИХОД 2014.
Апатинска пивара	2.800.000 hl	> 90%	ВЕЛИКО	840.307.388	946.171.476
МБ пивара	1.500.000 hl	> 70%	ВЕЛИКО	638.466.364	707.931.846
Пивара Челарево	1.000.000 hl	> 70%	ВЕЛИКО	343.835.192	373.641.351
Зајечарска пивара	500.000 hl	< 30%	ВЕЛИКО	89.151.779	99.412.998
Efes Weifert Панчево	300.000 hl	< 40%	ВЕЛИКО	36.825.423	47.385.257
Јагодинска пивара	300.000 hl	< 20%	СРЕДЊЕ	7.123.562	13.833.334
Београдска индустрија пива	10.000 hl	100%	СРЕДЊЕ	7.279.767	7.430.217
Нишка пивара	10.000 hl	< 12%	СРЕДЊЕ	638.469	883.955

Извор: Привредна комора Србије (2015)

Током 2003. године већински део акција Пиваре Челарево а.д. откупила је компанија Carlsberg Breweries A/S. Приватизација пиваре „Челарево“ представља једну од најуспешнијих приватизација у Србији, а компанија Carlsberg се налази међу највећим страним инвеститорима у српској привреди.³²³ Током 2007. године велики светски произвођач пива Heineken купио је МБ Пивару да би након тога од Efes-a купио 72% капитала Зајечарске и Панчевачке пиваре. На тај начин Heineken је постао трећи произвођач и продавац пива у Србији иза Interbrew-ове Апатинске пиваре и Carlsberg.³²⁴

У индустрији пива такође је дошло до аквизиција и то Апатинске пиваре од стране белгијског Interbrew-a и Пиваре Челарево од стране данског Carlsberg-a. Једна и друга пивара имају значајно тржишно учешће. На основу података Привредне коморе Србије (2014) Апатинска пивара тренутно у Србији има учешће, које се креће у интервалу од 45 до 51%, а одмах иза ње следи МБ Пивара, Пивара Челарево и Efes

³²³ http://www.carlsbergsrbija.rs/okompaniji/Istorijat_/Pages/IstorijatCarlsbergSrbija.aspx

³²⁴ <http://www.emportal.rs/en/news/serbia/53229.html>

Weifert Панчево. Ова ситуација се променила током 2007. и 2008. године. Током 2007. године велики светски произвођач пива Haineken купио је МБ Пивару да би након тога од Efes-а купио 72% капитала Зајечарске и Панчевачке пиваре. На тај начин Haineken је постао други произвођач и продавац пива у Србији иза Interbrew-ове Апатинске пиваре. Укупни капацитети којима располаже Haineken у Србији износе 1,5 милиона хектолитара пива годишње, док капацитет Апатинске пиваре износи 2,8 милиона хектолитара.

Табела 7. SWOT анализа индустрије пива Србије

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> • Висококвалитетни производи • Светски брендови • Сигурност и стабилност у испоруци и квалитет • Квалитетан менаџмент • Континуирани технолошки напредак • Квалитетан и успешан маркетинг • Финансијска стабилност • Диверзификација производног портфеља (сокови, газирана пића, обична и минерална вода) 	<ul style="list-style-type: none"> • Непотпуно покривено тржиште • Различити продајни резултати на различитим подручјима • Застоји у испоруци током летњих дана • Зависност од увозне сировине • Релативно ниска ликвидност акција • Зависност од великих купаца • Дистрибуција већине пивара неадекватно организована
ШАНСЕ	ПРЕТЊЕ
<ul style="list-style-type: none"> • Пласман производа на ширем тј. глобалном тржишту • Конкурентније цене производа • Кредитирање великих купаца • Нови производи у асортиману • Технолошке иновације у пословању 	<ul style="list-style-type: none"> • Јака конкуренција • Све већи тржишни удео супститута • Улазак нових произвођача на тржиште • Слабија куповна моћ потрошача • Политички утицаји - превелике акцизе • Јачање конкуренције земаља с нижом ценом рада

Једна од најстаријих српских пивара - „Апатинска пивара“, повезивањем са „квалификованим купцем“, највећим светским произвођачем пива „AB InBev“, доспела је у фокус и светских љубитеља напитка који производи. Они и у Србији, као било где другде у свету, гаје вредности компаније: *Ми смо лидер. Наши потрошачи су нам најважнији. Наши људи нас чине бољим од других. Ми покрећемо ствари. Све снаге су усмерене ка остваривању заједничке визије компаније:* „Од највећег ка

најбољем“. Регионална експанзија компаније „InBev“ вођена је идејом да се систему прикључе локалне пиваре лидери које ће синергијом домаће традиције и светског искуства значајно побољшати позицију на тржишту.

У SWOT анализи индустрије пива у Србији уочава се да снага домаћих пивара лежи у производима високог квалитета. Пиво ниског квалитета, а тиме и ниже цене мање се прихвата од стране потрошача. Све је већи број марки пива присутан на тржишту те је домаћим пиварима потребан квалитетан и ангажован маркетинг на ширем подручју целе земље. Донедавно су једино наше највеће пиваре својим производима покривале целу земљу, а у новије време види се да и све друге пиваре теже томе. Спољни фактори који све значајније прете пиварима су супститути попут безалкохолних пића, вина, као и флаширана вода.

1.2. Преглед досадашњих истраживања општих карактеристика индустрије пива у Србији

ГфК панел³²⁵ је спровео анализу тржишта пива у Србији која се односи на податке домаћинстава за период од јула закључно с децембром 2014. године. Пиварска индустрија у Србији има вишедеценијску традицију, а данашња слика може се описати као мешавина традиције, с једне стране, и иновација које доносе модерни произвођачи, с друге.

У посматраном шестомесечном периоду око 81 одсто свих домаћинстава у Србији купило је барем једно пиво за кућну конзумацију. Скоро 30 произвођача нуди нешто више од 35 пивских брендова на домаћем тржишту. Понуда постаје све разноврснија, како брендова тако и различитих варијаната пива. Тржишна утакмица прилично је занимљива и у последњих неколико година водеће компаније све више интензивирају маркетиншке активности. Доминантни канал продаје за пиво јесу традиционалне продавнице, у којима се прода око 40 одсто свих количина пива. Следе минимаркети са 24 одсто и супермаркети са 17 одсто. У осталим каналима промет је мањи, па тако од хипермаркета потиче пет одсто свих количина пива, од cash&carry објеката четири одсто, док додатних 11 одсто долази од преосталих канала (већином од подрума пића).

На тржишту се три произвођача издвајају од осталих као доминантни и они заједно имају око 86 одсто количинског учешћа. Абецедним редом, то су Апатинска пивара, Carlsberg и Уједињене српске пиваре. Остали произвођачи имају мање количинске уделе на тржишту пива.

³²⁵ <http://marketnetwork.rs/roba-siroke-potrosnje/analiza/63-rsp-analiza-presek-trzista/1804-staklena-ambalaza-najprodavanija?showall=1&limitstart=>

Од трговачких робних марака долази око један одсто свих количина пива, што је знатно испод просека за тржиште потрошне робе. Тај податак наводи на закључак да трговци са својим робним маркама за сада нису успели да се позиционирају најбоље и стекну наклоност потрошача. Ниво промотивних продаја нешто је нижи од просека за робу широке потрошње. Промотивне продаје заступљене су са око шест одсто, док је осталих 94 одсто количина пива купљено по регуларној цени.

Најпродаванији тип паковања јесте стаклена амбалажа, у којој се прода 66 одсто свих количина пива. Следи ПЕТ амбалажа, од које потиче 27 одсто количина, док се преосталих седам одсто прода у лименкама. На тржишту полако замах хватају и пива с посебним укусима, која су поготово популарна као освежење у летњим месецима и биће занимљиво даље посматрати развој тог сегмента. Тржиште пива последњих година карактерише пораст иновација, пре свега нових укуса и амбалаже, а свакако и креативност маркетиншких кампања, па ће бити занимљиво пратити даљи развој и конкурентску борбу на овом тржишту.

У анализи коју је спровела Агенција Nielsen Serbia³²⁶ у 2013. години, резултати показују да се кроз канал хипермаркета и супермаркета прода 12,1 одсто пива, кроз велике радње одлази 18,1 одсто, а кроз канал малих радњи 36,2 одсто категорије. У киосцима је генерисано 5,2 одсто продаје категорије. Остатак од 28,4 одсто се прода кроз НоРеСа канал. У Београду је генерисано 35,4 одсто продаје ове категорије, у Војводини се прода 26,2 одсто, а преостале продаје, 38,4 одсто, долазе из централне Србије.

Према подацима из Brandpuls³²⁷ истраживања које се континуирано спроводи у земљи и региону још од 2006. године, на великом годишњем национално репрезентативном узорку од 4.000 испитаника, међу корисницима пива знатно је више мушкараца, који чине две трећине циљне групе. Осим што су у групи пивопија претежно мушкарци, других значајнијих одступања и разлика нема. Пиво радо конзумирају и млађи и старији, запослени и незапослени, потрошачи различитих имовинских стања. Пиво једнако конзумирају потрошачи свих региона у Србији, као и житељи сеоских и градских средина, само је разлика у избору брэнда, ситуација и места у којима се оно најчешће пије и евентуално количини.

Нешто је више heavy потрошача (36 одсто), тј. корисника категорије који бар два пута недељно пију пиво. Удео medium корисника, тј. потрошача који пиво пију бар два пута месечно нешто је мањи и њих је око 34 одсто, док је 30 одсто оних који веома

³²⁶ <http://marketnetwork.rs/roba-siroke-potrosnje/analiza/63-rsp-analiza-presek-trzista/1804-staklena-ambalaza-najprodavanija?showall=1&limitstart=>

³²⁷ Исто.

ретко пију пиво. У сегменту heavy и medium знатно је више мушкараца, док је у сегменту ретких и повремених конзумента више жена. Међу најчешћим корисницима категорије знатно је више запослених и становника сеоских средина, док је међу medium корисницима веће одступање и више млађих потрошача, вишег и високог образовања, имућнијих и становника градских средина.

Потрошачи који су чести конзументи практично не бирају место или ситуацију у којој пију пиво. Највећи проценат њих пиво пије у свом дому с пријатељима и породицом, али и у гостима, кафићу или клубу, сами у кући или на улици с друштвом. Light корисници конзумирају пиво само на прославама (славама, рођенданима, свадбама...). Medium корисници, знатно више од осталих потрошача, пиво пију када изађу у кафиће, клубове, барове... Већини од 66 одсто heavy корисника категорије бренд је при куповини веома битан, док је потрошачима који веома ретко конзумирају категорију марка мало или потпуно небитна. Нешто више од 40 одсто корисника пива лојално је неком бренду, што је за око 10 одсто више од лојалности корисника вина на домаћем тржишту.

Да ли због цене, навике или доброг укуса, али на тржишту су првопласирани управо домаћи брендови. Међу првих пет пива, рангираних на основу процента редовних корисника, налазе се три домаћа, један црногорски и један инострани бренд.

2. Анализа тржишног учешћа произвођача пива у Србији

Истраживање тржишне концентрације важно је из најмање два разлога. Најпре, степен концентрације понуде на неком тржишту одређује могућност предузећа да подизањем цена повећавају своје профите. Такво понашање на дуги рок је непожељно како са нормативног, односно моралног аспекта, тако и са становишта ефикасности, будући да у дугом року доводи до смањења друштвеног благостања.

Други разлог је економски разлог пожељности конкуренције, при чему постоји негативна корелација конкуренције и степена концентрације понуде. Дакле, мерење концентрације понуде неопходно је за утврђивање битног спречавања, ограничавања или нарушавања конкуренције.

Структура тржишта производње и продаје пива у Републици Србији има обележја олигополског тржишта. На тржишту производње пива у Републици Србији тренутно су активна три појединачно јака учесника – Апатинска пивара, МБ пивара и Пивара Челарево, док остали учесници (њих 9) имају мањи удео у производњи пива у Србији.

Табела 8. Производни капацитети произвођача пива у Републици Србији

Пивара	Годишњи капацитет (hl)	Удео у капацитету (%)
Апатинска пивара	2.800.000	43%
МБ пивара	1.500.000	22%
Пивара Челарево	1.000.000	16%
Зајечарска пивара	500.000	8%
Efes Weifert Панчево	300.000	5%
Јагодинска пивара	300.000	5%
Београдска индустрија пива	10.000	0,5%
Нишка пивара	10.000	0,5%

Извор: Привредна комора Србије (2015)

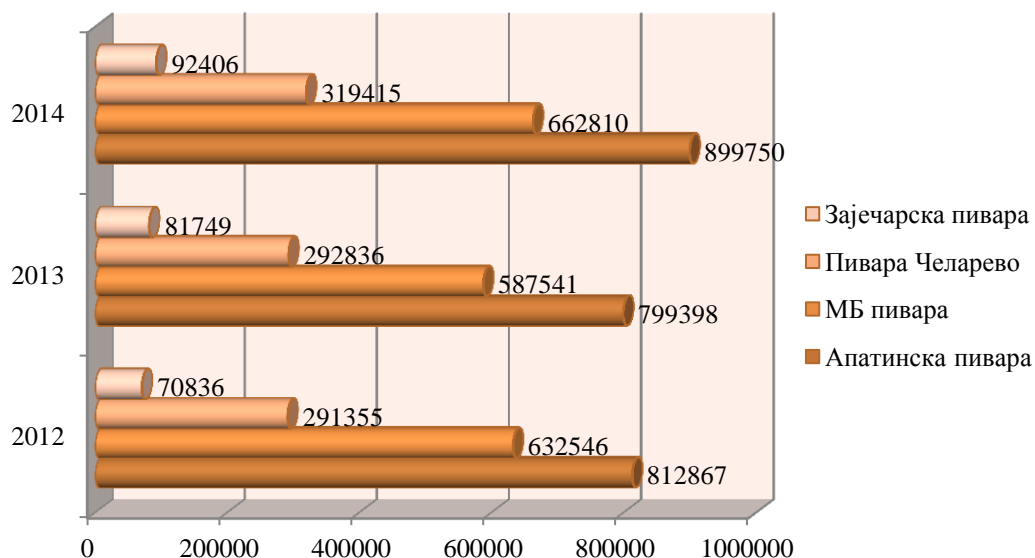
Тржишни удели на основу производних капацитета учесника на тржишту продаје пива у Републици Србији су: 43% за Апатинску пивару, 22% за МБ пивару, 16% за Пивару Челарево, док остали произвођачи пива бележе мање тржишно учешће у односу на производне капацитете (Табела 8). Тржиште производње пива у Републици Србији карактерише олигополска структура, високог степена концентрисаности. Конкретно, Табела 8 приказује производне капацитете свих произвођача пива појединачно. Приходи од продаје и тржишно учешће за четири највеће пиваре у Републици Србији у 2012., 2013. и 2014. години приказани су у Табели 9.

Табела 9. Приходи од продаје и тржишно учешће за четири највеће пиваре у Републици Србији у 2012., 2013. и 2014. години (у 000 динара)

	2012		2013		2014	
	Приход од продаје	Тржишно учешће	Приход од продаје	Тржишно учешће	Приход од продаје	Тржишно учешће
Апатинска пивара	812867	44,96%	799398	45,38%	899750	45,57%
МБ пивара	632546	34,99%	587541	33,35%	662810	33,57%
Пивара Челарево	291355	16,11%	292836	16,62%	319415	16,17%
Зајечарска пивара	70836	3,91%	81749	4,64%	92406	4,68%

Извор: Финансијски извештаји Апатинске пиваре, МБ пиваре, Пиваре Челарево и Зајечарске пиваре, преузето са сајта Агенције за привредне регистре

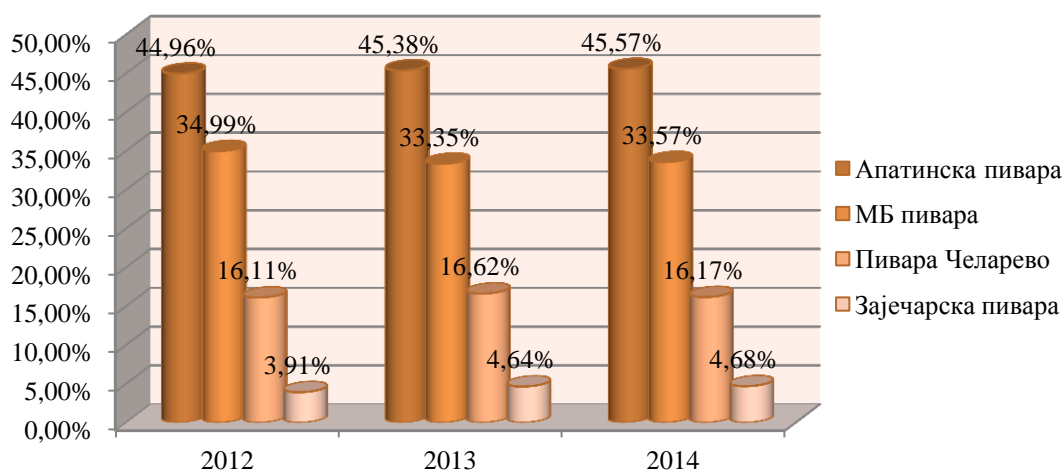
Графикон 1. Приходи од продаје и тржишно учешће за четири највеће пиваре у Републици Србији у 2012., 2013. и 2014. години (у 000 динара)



Извор: Финансијски извештаји Апатинске пиваре, МБ пиваре, Пиваре Челарево и Зајечарске пиваре, преузето са сајта Агенције за привредне регистре

Како је на тржишту пива у Србији присутно четири велика произвођача, анализом прихода од продаје истих у наведеном периоду од три године, долазимо до закључка да је Апатинска пивара забележила благи пад прихода од продаје у 2013. години у односу на 2012. годину, као и МБ пивара, док је у 2014. години забележено повећање прихода. Укупан највећи приход од продаје код све четири пиваре је забележен 2014. године, да би до опадања прихода од продаје дошло 2013. године, што уједно представља годину са најмањим приходом од анализираних година.

Графикон 2. Тржишно учешће четири највеће пиваре на основу прихода од продаје у 2012., 2013. и 2014. години



Извор: На основу података из Табеле 9.

Тржишно учешће Апатинске пиваре је процентуално највеће у 2014. години, а најмање је било 2012. године (44,96%). За разлику од ове компаније, МБ пивара је највеће тржишно учешће имала управо 2012. године (34,99%), а најмање 2013. године (33,35%). Пивара Челарево је највеће тржишно учешће имала 2013. године (16,62%), осталих анализираних година бележила константно тржишно учешће, а пораст тржишног учешћа је забележила Зајечарска пивара.

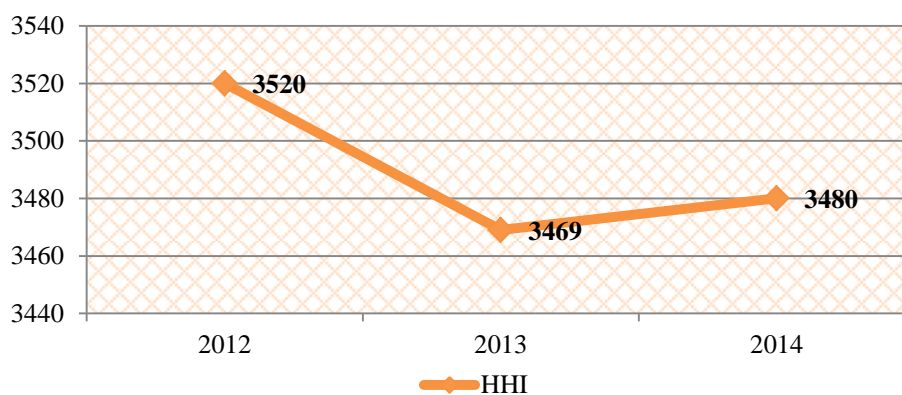
На основу података о приходима од продаје, односно на основу тржишног учешћа друштава која се сматрају учесницима на тржишту производње пива, израчунате су вредности НН (Херфиндал-Хиршманов) индекса. Тржиште производње пива у Републици Србији карактерише олигополска структура, веома високог степена концентрисаности. Конкретно, табела 10 приказује вредности НН индекса све четири највеће пиваре у периоду од три године (2012, 2013. и 2014).

Табела 10. Вредности НН (Херфиндал-Хиршманов) индекса за тржиште пива у Србији у 2012., 2013. и 2014. години

Године	ННІ
2012	3520
2013	3469
2014	3480

Резултати нам показују да овај индекс у посматраном периоду има вредност углавном око 3500, што нам указује да је тржиште пива у Србији веома високо концентрисано тржиште.

Графикон 3. Вредности НН (Херфиндал-Хиршманов) индекса за тржиште пива у Србији у 2012., 2013. и 2014. години



Ако се погледа графикон 3, може се видети да у целокупном периоду од 2012. до 2014. постоји пад вредности ННІ, мада је тај пад незнатан и износи 40 поена.

Тржиште пива у Србији може се окарактерисати као типично олигополско тржиште на коме постоји једна доминантна фирма са тржишним уделом од скоро 50%, што је Апатинска пивара из Апатина, затим велики следбеник са тржишним уделом од око 33% МБ пивара и осредњи следбеник са тржишним уделом од око 16% Пивара Челарево, као и мали број следбеника са великим потенцијалом, а међу њима БИП из Београда са тржишним уделом од око 1%. У овој групи са БИП пиваром су и Јагодинска пивара, Нишка и пивара у Ваљеву чији агргатни удео досеже максимално у опсегу од 1%. Некада велика група а данас, након лоше приватизације, већина је у распадању или стечајном поступку.

На основу анализе може се рећи да су приватизација и преузимање домаћих предузећа од стране иностраних компанија утицале на степен концентрације понуде гране. Носећи са собом нов приступ управљању, нову технологију, веће улагање у савремену и модерну амбалажу и већи нагласак на маркетиншку кампању, стране компаније су обезбедиле напредак преузетих произвођача.

Домаће компаније које нису приватизоване и нису се укључиле у систем светских компанија, заостају. Заостајање у технологији и начину управљања доводи и до слабљења њихове тржишне моћи и опадања тржишног учешћа. Овај процес прерасподеле тржишта доводи до промене у степену концентрације, иако се у начелу број учесника на тржишту није променио.

3. Анализа конкурентских предности произвођача пива у Србији

Када нам је потребан одговор на питање „каква је конкурентска структура гране и колико је јака свака компонента која одређује ту структуру“, потребно је извршити анализу сета релевантних фактора и њиховог међусобног прожимања. У том погледу, у литератури, али и у пословној пракси, широко се користи концепција Портера о пет група базичних фактора, тј. снага које опредељују конкурентску структуру сваке гране и њен профитни потенцијал. Те снаге су:

- а) Могућност уласка нових конкурената,
- б) Интензитет конкуренције унутар групације,
- ц) Преговарачка снага купаца,
- д) Могућност супституције производа и
- е) Преговарачка снага добављача.

Анализа конкурентских предности у пиварској индустрији Србије биће урађена са аспекта Апатинске пиваре, која са тржишним учешћем од скоро 50% представља највећег произвођача пива у Републици Србији.

Слика 47. Фактори који одређују конкуренцију у грани



Извор: Porter, M. E., Competitive Advantage, Konkurentska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Adižes, Novi Sad, 1985.

Апатинска пивара, као чланица Molson Coors пиварске групе и друштвено одговорна компанија, утврдила је своје приоритете: одговорност према запосленима и заједници, животној средини, одговорној конзумацији и стварању дугорочних економских вредности. Визија Апатинске пиваре је:

- Постати модерна и динамична компанија са водећом тржишном позицијом у ширем региону, изграђеним стабилним односима са партнерима и водећом улогом у социјалној и економској стабилности друштвене заједнице,
- Да квалитетом и иновативношћу производа и услуга наметне нове стандарде на тржишту југоисточне Европе и постане фактор социјалне и економске стабилности на домаћем тржишту,
- Одражавање позиције регионалног лидера уз велики искорак на инострана тржишта уз модеран и динамичан развој у пословном окружењу на задовољство партнера, запослених и целе заједнице,

- Стварање лојалности запослених према пивари, тј. стварање осећаја припадности једној породици.

Слика 48. Визија Апатинске пиваре



Мисија Апатинске пиваре је: да производњом пива задовољи потребе купаца и створи снажан и квалитетан бренд, да производи и пласира пиво с циљем стварања додатне вредности на тржишту, да задовољи захтеве тржишта за пивом, по квалитету производа, услуга и обиму њихових потреба, да задовољи потреба тржишта за производом врхунског квалитета и примерене цене. Реализација те потребе кроз врхунску дистрибуцију.

Слика 49. Мисија Апатинске пиваре



SWOT анализа Апатинске пиваре има циљ да нам покаже све снаге и шансе којима располаже ова пивара на тржишту, као и све претње и слабости којима је изложена пивара. Као што се може закључити из SWOT анализе, Апатинска пивара као главне снаге поседује реноме и традицију брэнда, користи најсавременије технологије, висок квалитет производа, има добро планиране и спроведене стратегије, поседује успешан менаџмент, као и добре односе са дистрибутерима. Када су у питању шансе Апатинске пиваре, као потенцијалне су идентификоване следеће: ширење производног програма пиваре на нова тржишта (у питању су преговори са дистрибутерима на тржишту Италије), појава, примена и имплементација нове технологије, сарадња са компанијама из других индустрија (конкретно сарадња са произвођачима грицкалица, тј. чипсева), растуће тржиште постојећих производа. Као слабости у пословању Апатинске пиваре идентификоване су следеће: продаја преко дистрибутера, слаба комуникација између дистрибутивних центара и слабо увођење нових производа.

Табела 11. SWOT анализа Апатинске пиваре

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> • Реноме и традиција брэнда • Коришћење најсавременије технологије • Висок квалитет производа • Добро планирање и спроведене стратегије • Успешан менаџмент • Добри односи са дистрибутерима 	<ul style="list-style-type: none"> • Продаја преко дистрибутера • Слаба комуникација између дистрибутивних центара • Слабо увођење нових производа
ШАНСЕ	ПРЕТЊЕ
<ul style="list-style-type: none"> • Ширење на нова тржишта (Италија) • Појава нове технологије • Сарадња са компанијама из других индустрија (грицкалице) • Растуће тржиште 	<ul style="list-style-type: none"> • Лоша економска ситуација у региону • Нестабилност курса • Могући долазак нових конкурената • Честа промена закона • Повећање такси у Босни и Херцеговини на увоз робе из Србије

Као претње за пословање Апатинске пиваре наводе се следеће: лоша економска ситуација у региону, нестабилност курса, могући долазак нових конкурената, честа

промена закона и повећање такси у БиХ на увоз робе из Србије, обзиром да Апатинска пивара представља највећег извозника пива у Босни и Херцеговини.

Портерова анализа Пет сила је заснована на анализи пет група базичних фактора, тј. снага које опредељују конкурентску структуру сваке гране и њен профитни потенцијал.

1. Јачина конкурентности предузећа се већином односи на добро знаним конкурентима који. Сама акција и реакција између постојећих конкурената своди се на теорију игара у којој пословни резултати једне зависе од преостала два већинска конкурента. С тиме да се мора узети у обзир да сви јачи конкуренти имају тенденцију агресивног понашања, што највише можемо закључити из понашања групе Carlsberg током прошле године. Такође, у будућности што се тиче тржишта Србије можемо закључити да ће превагу однети оне компаније које имају већ успостављене локалне брендове или чији брендови већ имају високу вредности. Један од могућих трендова у будућем тржишном такмичењу би могао бити куповина локалних и регионалних компанија са брендovima на добром гласу. Таквим потезима би Апатинска пивара одмах на лаган начин задобила још већу лојалност купаца, а истовремено би им се створила могућност искоришћавања своје технологије и know-how-a на развој локалних и регионалних брендова.

2. Од нових конкурената унутар граница Србије постоји могућност да нека од компанија која се тренутно не бави производњом пива своје пословање одлучи проширити те помоћу раније стеченог капитала развије производњу и постане нови конкурент. Уз то треба бити свестан да у догледној будућности постоји могућност уласка неких других компанија на тржиште. Такође се не сме занемарити позиција великих европских компанија које иако у овом тренутку циљају на брже растућа тржишта и даље се могу окренути тржишту Србије, а ту највише треба истакнути чешког гиганта Старопрамен који, иако је на светском нивоу један од највећих светских произвођача пива, није толико јак на тржишту Србије. Што тиче компанија из Европе, ту највише треба споменути Becks из Немачке и Stella Artois из Белгије које су једне од највећих компанија у пивској индустрији у Европи. Њихова велики предност је чињеница да као велике компаније имају велики потенцијал куповине мањих домаћих пивара. Такође је битна чињеница да је велики светски произвођач пива Heineken купио МБ Пивару како би ојачао своју позицију на другим тржиштима, такав потез даје за претпоставку да се очекује повећање конкуренције на српском тржишту иако је на том тржишту већ велика конкуренција.

3. Итекако се треба обратити одређена пажња и на шири аспект конкуренције, тако да треба гледати и на друга алкохолна и без алкохолна пића чији је циљ одузети део пивског тржишта. Као главне конкуренте треба споменути вино и газирана безалкохолна пића. Индустрија газираних без алкохолних пића има јак утицај који може још више и јаче проширити с обзиром на домаће законе који бране конзумацију алкохолних пића особама млађим од 21. године. Тим законом се омогућава компанијама које производе безалкохолна газирана пића да почну утицати на тржиште пуно раније од пивских компанија. Самим тим им се омогућава да придобију лојалност одређеног дела тржишта раније. Велику недоумицу у суочавању са овим проблемом чине моралне и законодавне чињенице – колико рано је потребно ставити границу дозволе конзумације алкохолних пића, колики негативан утицај уопште имају алкохолна пића, специфично пиво. Такође би се требао сагледати могући негативан утицај безалкохолних газираних пића као што су Coca-Cola, Pepsi Cola, Schweppes, Sprite, Fanta, 7up. Можда би патерналистички приступ владе довео до забране таквих пића које имају зависно од производа мање или веће штете на људско здравље. Самим тим би се изгубила предност таквих компанија. Даље би се требао гледати утицај све моћније винске индустрије. Индустрија производње вина има маркетиншку предност у томе што може рекламирати своје производе као произведене у Србији и да конзумацијом њих држављани Србије помажу привреди и одржавању запослености. Није занемарива ни чињеница да вино као алкохолно пиће већ годинама има угледнију позицију од пива, па широком производњом квалитетног вина ниске цене могло би се значајно угрозити тржиште пивских производа. На крају морамо споменути и пивски сродне производе као што су сидери и радлери, који као што могу бити и предност пивске индустрије тако могу бити мана, јер и други произвођачи пића, посебно сокова могу ући у производњу тих производа и самим тим негативно утицати на произвођаче пива.

4. Преговарачка моћ купца значајна је што показују многа удружења потрошача широм земље, а одговор саме индустрије на то је покушај стварања лојалних потрошача. Највеће компаније имају велике проблеме у настојањима стварања лојалних потрошача. Највећи проблем је дистрибуциона мрежа над којом је јако тешко добити контролу због јаке конкуренције. На пример ако Апатинска пивара жели створити већу количину лојалних потрошача, мора бити спремна понудити свој производ тим купцима у свим њиховим оближњим супермаркетима и свим оближњим угоститељским објектима.

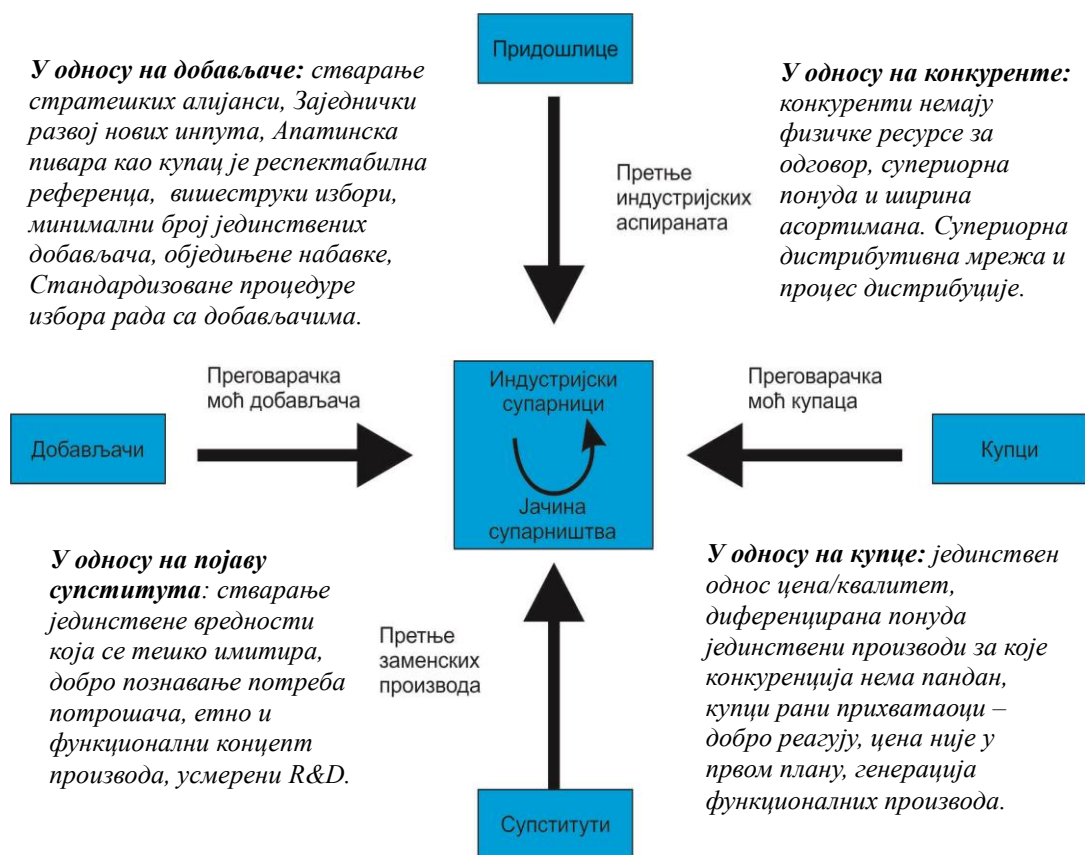
Док стављање својих производа у оближње супермаркете није проблем јер се ту углавном ради о мањем броју најјачих ланаца супермаркета с којима није проблем направити уговор о сарадњи, и с киме ако се потпише уговор се не искључују други произвођачи пива, тако да ту не влада велика конкуренција, стављање свог производа у оближње угоститељске објекте је проблем. Први проблем је тај што се ту углавном ради о великом броју мањих предузетника, ако изузмемо велике угоститељске ланце ресторана. Код тих мањих предузетника је проблем што свако има другачије потребе и свако од њих је спреман потписати ексклузиван уговор са било којом компанијом која би на најбољи начин задовољила те потребе. Тако један предузетник има само потребе да произвођач има широк асортиман брендова (од луксузних до јефтинијих) те да је спреман понудити ниже цене тих брендова у замену за ексклузивитет у том објекту, док другим објектима нису битни толико асортимани и цена него им је битно да им Апатинска пивара понуди фрижидере, точилице, столове, пепељаре и другу опрему у замену за ексклузивитет у том објекту. Проблем је тај да ће Апатинска пивара тешко победити све конкуренте на одређеном подручју, те самим тим је јако тешко створити већи број лојалних купаца. Трећа група дистрибутера су велики угоститељски ланци, они су као и други угоститељски објекти спремни потписати ексклузивни уговор са било којом пиваром која им понуди најбоље услове. Ту јако долази до изражаја квалитет и ширина асортимана јер обично такви ланци не требају логистичку помоћ какву требају појединачни, те је њих лакше добити добром маркетиншком политиком. Такође, код њих постоји могућност стварања заједничких лојалних купаца (нпр. лојални купац McDonaldsa постане лојални купац Апатинске пиваре јер у свим McDonaldsима које он често обилази има увек купити производе Апатинске пиваре). Без обзира на успешну или неуспешну политику стварања лојалних купаца, у пивској индустрији утицај потрошача је јако велики и због тога сва предузећа на том тржишту морају бити јако динамична и у сваком тренутку спремна прилагодити се потрошачима.

5. Сама преговарачка моћ добављача условљена је величином самог произвођача, јер веће компаније у склопу свог пословања користе моделе директног пласмана производа трговцу на мало или поседује властита поља сировина потребних за производњу. Моћи самих добављача у прилог иду чињенице да се удружују у савезе како би своје пословање учиниле профитабилнијим. Велик део сировина потребних за производњу Апатинска пивара набавља потписивањем терминских уговора у којима се унапред знају цене и трошкови, што зависно од тржишних прилика иде у прилог пивари. Такође и квалитет инпута које добављачи нуде утиче на њихов положај, тако

произвођачи ексклузивног јечма, слада, квасца, пшенице или неког другог инпута који може варирати квалитетом, а које пиваре користе за производњу неког ексклузивног пива, имају јак утицај и могу диктирати цене, док добављачи обичних инпута, који су лако заменљиви другим добављачима немају готово никакав утицај и њима могу донекле бити диктиране цене.

Постизање конкурентске предности на домаћем тржишту Апатинска пивара није једноставно остварила. Коришћене су различите стратегије које су на крају резултовале супериорном позицијом на домаћем тржишту пива, посматрано кроз заузимање тржишта.

Слика 50. Одрживост стратегија у односу на 5 сила



Неке опште карактеристике примењиваних стратегија биле су:

Прва година након приватизације, приватизација спроведена у средини продајне сезоне, већина тржишта изгубљена, ниска лојалност купаца, застарео асортиман без дефинисане сегментације, мала свест о познавању специфичних потреба потрошача, интензивно реструктурирање и консолидација предузећа у свим сегментима.

- Уведени нови брендови, иновирани асортимани, дефинисани сегменти тржишта, стварање новог дистрибутивног система у функцији нове филозофије продаје,

комплетан асортиман на свим продајним местима, наглашене маркетиншке активности, изградња новог имица компаније, стварање партнерских односа са добављачима, преседан у дотадашњих производњи – увоз оних категорија производа за које се не може у матичној производњи обезбедити врхунски квалитет, општи приоритет.

- Снажно проширење асортимана, наглашене R&D активности, престижна наградна игра, спонзор кошаркашке репрезентације, интегрисане стратегије вођства у трошковима и диференцијације, стратегије тржишних лидера, искорак у потпуно нове концепте производа (први функционални light производи), значајна инвестициона улагања, врхунско паковање.
- Интензивно ширење тржишта, палета јединствених производа не само на регионалном већ и светском тржишту пива, трансфер брендова – општи светски тренд михоманија заступљена и у асортиману, брижљиво неговани односи са купцима, нагласак на примени модерне ИТ, модернизација лабораторија и сертификација за обављање анализа.
- Наставак проширења асортимана производа и развоја нових тржишта уз одржавање и побољшање претходно имплементираних стратегијских промена, јачање диверсификације, нагласак на људским ресурсима.

Апатинска пивара себе и своје конкуренте посматра у смислу суштине компетентности. То омогућава менаџменту да је објективно оцењује и плански ствара. Фундаменталан разлог за тзв. „стратегијску дисонанцу” је растућа дивергентност између основе конкуренције у грани и дистинктивне компетентности предузећа која постаје све мање релевантна за конкурентну предност.

Готово свако друго пиво попијено у Србији произведено је у Апатинској Пивари! Водећу позицију на тржишту Србије у области производње пива дугују висококвалитетним производима које стално унапређују, технолошкој модернизацији коју су постигли увођењем светских стандарда, као и запосленима у чију едукацију непрекидно улажу. Они су лидер у производњи пива у Србији, са оперативним производним капацитетом од 2.800.000 хл годишње и 900 запослених. Поносни су лауреати престижних признања за 2008. годину: Знака „Најбоље из Војводине“ и Знака „Најбоље из Србије“!

Компетентност Апатинске пиваре је анализирана на следећим факторима:

1. Коришћење најсавременије технологије. Апатинска пивара у производњи пива користи најсавременију технологију, односно компанија поседује капацитете за производњу и пуњење 3.000.000 хл пива на годишњем нивоу, а производни капацитети

су искоришћени преко 90%. То значи да су производни капацитети захваљујући новој технологији убедљиво највећи у односу на конкуренте, јер главни конкурент Haineken има производне капацитет у Србији који износе 1,5 милиона хектолитара пива годишње, док капацитет Апатинске пиваре износи 2,8 милиона хектолитара.

2. Друштвено одговорна компанија. Апатинска пивара, као чланица Molson Coors пиварске групе и друштвено одговорна компанија, утврдила је своје приоритете: одговорност према запосленима и заједници, животној средини, одговорној конзумацији и стварању дугорочних економских вредности.

Захваљујући активностима у домену услова рада, задовољства запослених, програма едукације, могућности напредовања, као и јединственог програма запошљавања младих, образованих људи без радног искуства, Trainee Program-а, Апатинска пивара је као одговоран послодавац, 2010. и 2012. по мишљењу запослених, понела титулу свеукупно Најбољег послодавца у Србији и проглашена послодавцем који нуди најбоље развојне могућности, негује најбоље међуљудске односе и има најбоље радне услове.

На основу података Привредне коморе Србије (2015), Апатинска пивара је у 2014. години за програме очувања животне средине издвојила преко 10.000.000 динара, док је највећи конкурент Haineken у исте програме уложио 2.200.000, а компанија Carlsberg 1.900.000 динара.

3. Дистрибуциона мрежа. Седиште компаније је у Апатину, а комерцијални центар у Београду, док се пословање организује и посредством дистрибутивних центара у: Озацима, Инђији, Младеновцу, Новом Саду, Чачку и Нишу.

Апатинска пивара има склопљене уговоре о испоруци својих производа у свим великим трговинским ланцима у Србији (Idea, Maxi, Univerexport, Metro, Mercator, DIS, Interex), док главни конкуренти немају уговоре о испоруци у свим наведенима трговинским ланцима (Haineken нема уговор о испоруци пива у трговинским ланцима Maxi и Univerexport, Carlsberg нема уговоре о испоруци у Metro-у, DIS-у и Interex-у). Апатинска пивара такође има ексклузивне уговоре са свим престижним ресторанима у Београду, као и хотелским ланцима („Hyatt Regency“, Intercontinental), док главни конкуренти немају ексклузивно право продаје својих производа у појединим наведеним објектима (Haineken нема ексклузивитет у Intercontinental-у, а Carlsberg нема ексклузивитет „Hyatt Regency“-у). Апатинска пивара је понудила фрижидере, точилице, столове, пепељаре и другу опрему у замену за ексклузивитет у тим објектима.

4. Анализа преференција и ставова потрошача пива у Србији

4.1. Предмет и циљ истраживања

Предмет истраживања одређен је циљевима истраживања. Свако истраживање у коначном треба да допринесе усклађивању маркетинг стратегије са потребама и могућностима тржишта, с једне и изворима и способностима предузећа, с друге стране. Полазећи од тог сазнања за предмет истраживања изабрани су потрошачи пива као темељ за успешну изградњу маркетинг стратегије у овој области. При том је емпиријским истраживањем обухваћено тржиште пива у Србији. На такав избор утицала је и чињеница да су истраживања потрошача пива на простору Србије веома скромна. Највећи број произвођача пива у Србији склони су стихијском деловању на тржишту, што се у савременим условима строго кажњава слабљењем или губитком тржишне позиције. Поуздан начин да се то избегне је постављање теоријског и емпиријског упоришта за успешну изградњу маркетинг стратегије. Истраживање потрошача треба да омогући добијање целовитије, објективније и прецизније слике о њиховим ставовима, мотивима и понашању, што је релевантно за процену позиције предузећа на тржишту, избор маркетинг стратегије и прилагођавање понуде циљним тржиштима. Боље разумевање понашања потрошача помаже у изналажењу оптималне комбинације инструмената маркетинга и доприноси успешнијем конкурентском позиционирању на тржишту пива.

Основни циљ истраживања је да се идентификују и анализирају кључни фактори за развој одговарајуће маркетинг стратегије и расветли значај тржишне оријентације у остваривању пословног успеха. За реализацију овог циља спроведено је истраживање потрошача пива. Овакав истраживачки приступ омогућује потпуно, научно осветљавање ове проблематике и отварање неких специфичних истраживачких циљева, као што су:

- Сагледати тржишни потенцијал, како на националном нивоу тако и на глобалном нивоу;
- Испитати мотиве и ставове потрошача пива;
- Оценити ниво свесности и знања потрошача о пиву;
- Открити степен тржишне оријентисаности произвођача пива и испитати његов утицај на пословне перформансе;
- Утврдити у којој мери се успешно спроводе маркетинг активности;

- Оценити ниво конкурентности и развијености националног сектора индустрије пива и открити главне препреке за ефикаснији развој;
- Креирати маркетинг програм у функцији остваривања жељених циљева пословања и постизања сатисфакције потрошача;
- Дати предлоге за развој маркетинг стратегије произвођача пива.

4.2. Избор извора података и метода истраживања

Након дефинисања предмета и циљева истраживања, направљен је план за прикупљање података. Први корак у том процесу било је утврђивање извора из којих ће бити прикупљени подаци. За потребе истраживања коришћени су примарни подаци. За прикупљање примарних података коришћен је метод испитивања или анкетни метод као најчешће коришћен приступ у маркетинг истраживањима. Његовом применом било је могуће испитати ставове, осећања, навике и мотиве испитаника. Када је реч о методама контактирања испитаника, компаративном анализом основних метода утврђено је да је за реализацију овог емпиријског истраживања најпогоднија комбинација е-маил анкете и личне анкете.

Три основна разлога за коришћење е-маил анкете у спровођењу емпиријског истраживања била су: (1) она је обезбедила ниже трошкове и већу брзину у прикупљању података у односу на остале начине; (2) њеном применом елиминисан је сваки утицај анкетара на ставове испитаника; (3) омогућено је учешће испитаника са различитих географских подручја.

Такође, пошло се од претпоставке да многи људи користе интернет и редовно проверавају електронску пошту.

Након одлуке о приступању теренском истраживању и избора метода истраживања, приступило се дефинисању узорка истраживања. Циљну популацију чинили су становници Републике Србије који могу представљати себе као купца, потрошача или непотрошача пива. Имајући у виду величину популације (нешто више од 7 милиона становника), као и ограничен буџет и време због којих је попис и у овом случају био немогућ, узорачки оквир је обухватио значајан број доступних становника старијих од 15 година, из пет великих градова. У циљу што боље географске покривености одабрани су следећи регионални центри: Београд, Нови Сад, Ниш и Крагујевац.

Сходно одабраном приступу и методама истраживања, у овом случају је коришћен структурирани упитник, специјално конструисан за дато истраживање. За онлине испитанике, упитник за потрошаче је припремљен и у електронској форми и

дистрибуиран на око 350 претходно евидентираних е-маил адреса становника оних градова дефинисаних узорком. Е-маил адреса са којих стижу одговори као и време истраживања су контролисани и дупли резултати елиминисани. Стопа одговора онлине испитаника била је око 43% и може се сматрати адекватном и задовољавајућом. Са преосталих 63 испитаника је реализовано лично испитивање (анкета) спроведено на разним местима, почев од средњих школа, факултета па до продајних места. Око три недеље је дато за анкетирање, од 03.04. до 24.04.2016. године, након чега је анкета затворена.

4.3. Карактеристике узорка

Табела 12 показује социо-демографске карактеристике испитаника: пол, године старости, степен стручне спреме, радни статус и врсту посла, месечни приход и број чланова домаћинства. Полна структура узорка је приближно равномерно подељена, тако да 59,9% чине мушкарци док су са 40,1% заступљене припаднице женског пола. Према старосној структури најбројнији су испитаници у категорији 15-25 година (43,4%), за њима следи категорија 36-50 година (24,5%), затим 26- 35 (21,7%), 51-65 (5,7%), а најмалобројнији су испитаници старији од 65 година (4,7%). Дакле, највећим делом је заступљена млађа популација будући да 65,1% испитаника има мање од 35 година. Образовна структура је таква да доминирају факултетски образовни испитаници са чак 52,4%, док са завршеном вишом школом има 8% што у збирном чини 60,4% односно близу две трећине узорка. Што се тиче радног статуса, најзаступљенији су ученици/студенти (41,4%), за њима следи категорија стално запослених (39,6%), затим привремено запослених (7,5%), незапослених (6,6%) а најмање су заступљени пензионери (4,7%).

Испитаници су запослени на различитим пословима при чему је највише њих ангажовано у привреди (15,6%) и школству (13,7%), што је преко два пута више у односу на проценат ангажованих у здравству (5,7) и јавним предузећима (5,7%). Сходно степену привредног развоја Србије и просечним примањима, у узорку је највећи број оних чији се месечни приходи домаћинства крећу до 50.000 динара (33,5%) и од 50.001-100.000 динара (37,3%). Интересантно је да се 12,7% испитаника изјаснило да је месечни приход њиховог домаћинства од 100.001-150.000, а само 8,5% односно 8% испитаника остварује од 150.001-200.000 односно више од 200.000 динара месечног прихода у свом домаћинству. У погледу структуре домаћинства према броја чланова, узорак показује да највеће учешће заузимају испитаници који живе у четворочланом домаћинству (35,4%), потом следе трочлана (25,2%), двочлана (13,2%),

петочлана домаћинства (10,8%), док најмање има једночланих домаћинстава (8,0%) и домаћинстава са шест и више чланова (7,1%).

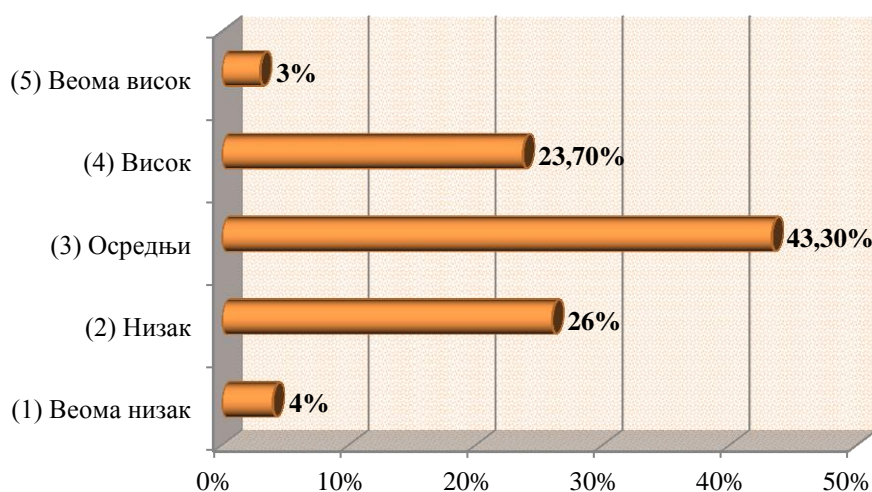
Табела 12. Социо-демографске карактеристике испитаника

Елемент	Апсолутна фреквенција	Релативна фреквенција (%)	
Пол			
Мушки	85	40,1	
Женски	127	59,9	
Године старости			
15-25	92	43,4	
26-35	46	21,7	
36-50	52	24,5	
51-65	12	5,7	
Више од 65	10	4,7	
Школска спрема			
Висока	111	52,4	
Виша	17	8,0	
Средња	78	36,8	
Нижа	6	2,8	
Радни статус и врста запослења			
Стално запослен/ Привремено запослен	Привреда	33	15,6
	Здравство	12	5,7
	Школство	29	13,7
	Јавно предузеће	12	5,7
	Остало	14	6,6
Незапослен	14	6,6	
Ученик/студент	88	41,5	
Пензионер	10	4,7	
Месечни приход домаћинства (у РСД)			
До 50.000	71	33,5	
50.001-100.000	79	37,3	
100.001-150.000	27	12,7	
150.001-200.000	18	8,5	
Више од 200.000	17	8,0	
Број чланова домаћинства			
Једночлано	17	8,0	

Двочлано	28	13,2
Трочлано	54	25,5
Четворчлано	75	35,4
Петочлано	23	10,8
Шест и више чланова	15	7,1
Укупно	212	100

4.4. Анализа резултата истраживања

Одлучујући утицај на потражњу за пивом има коришћење истог од стране потрошача. Добијени резултати истраживања показују да 95,8% испитаника конзумира пиво. Истовремено 4,2% испитаника не конзумира. За потребе овог истраживања, такви испитаници су искључени из испитивања и даљом анализом је обухваћено 203 испитаника као потенцијалних купаца пива.



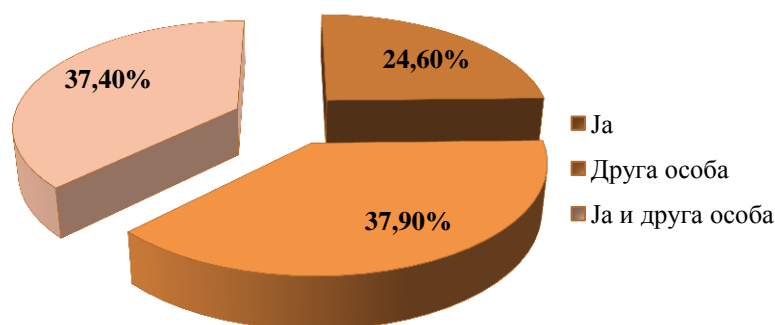
Графикон 4. Ниво информисаности и знања о пиву

У циљу дубље анализе нивоа информисаности и знања о пиву најпре је од испитаника затражено дају ниво оцене на скали од 1 до 5 (веома низак до веома висок). Добијени одговори указују да је средња вредност 2,95, и стандардно одступање од те средње вредности износи 0,937 (табела 13). Очигледно је занемарљиво већи проценат оних који су свој ниво информисаности и знања оценили као низак и веома низак (30%) у односу на оне који сматрају да поседују висок и веома висок ниво знања и информисаности (26,6%) (графикон 4). Модус указује да је највећи проценат испитаника (43,3%) оценио дати ниво средњом оценом односно оценом 3. Међутим, субјективна оцена испитаника је сувише висока на шта сугеришу резултати у наредном делу анализе.

Табела 13. Дескриптивни индикатори нивоа информисаности и знања о пиву

	N	Min	Max	AS	SD	Modus
Оцените Ваш ниво информисаности и знања о пиву	203	1	5	2,95	0,937	3

Развој и унапређење маркетинг стратегије захтева детаљне информације о навикама потрошача и њиховом процесу доношења одлука о куповини пива. Стога резултати истраживања у овом делу откривају главне карактеристике опште тражње за пивом у Србији. Пре тога, наравно неопходно је извршити класификацију купаца и оних који не купују пиво и показати ко су главни субјекти који одлучују о куповини пива у домаћинству. Добијени одговори показују да је 24,6% анкетираних особа директно одговорно за куповину пива у домаћинству, док је у 37,9% случајева за то је задужена друга особа. Преосталих 37,4% испитаника сматра да је одлука о куповини резултат њихове иницијативе и иницијативе друге особе (графикон 5).



Графикон 5. Доносиоци одлука о куповини пива у домаћинству

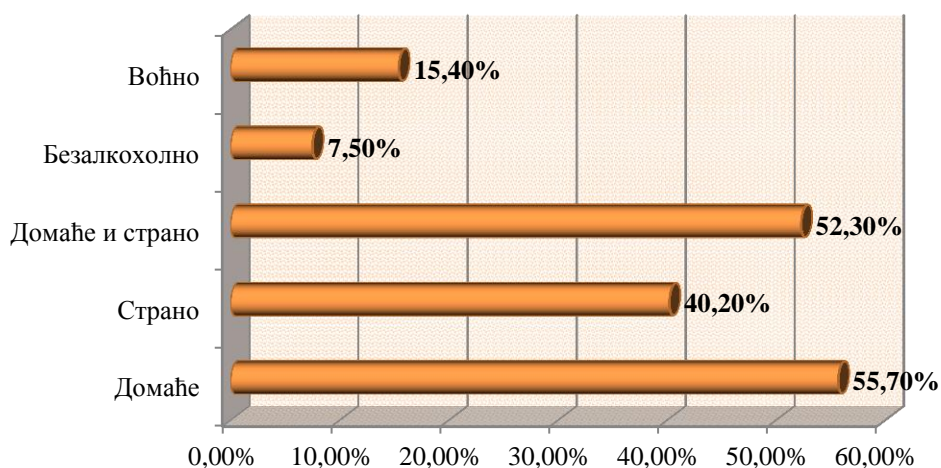
Од укупног броја информисаних испитаника, 85,7% изјаснило се да купује пиво, док 14,4% никада није реализовало куповину. Категорија оних који не купују је искључена из испитивања и добијени узорак чине само купци пива. Даље се анализа у склопу категорије испитаника који купују пиво односи на учесталост куповине. Установљено је да највећи проценат испитаника (45,3%) редовно купује пиво. Оних који купују веома ретко односно у изузетним приликама има 13,8%, док купаца који повремено купују пиво има 26,6% (табела 14). Ови резултати показују да је дошло до промена у односу на резултате претходних истраживања у Србији када је било чак 36% испитаника који се не могу сматрати купцима пива, док је проценат оних који редовно купују остао приближно исти. То значи да је тражња за пивом значајно порасла у протеклих неколико година, односно повећан је број купаца који га повремено купују.

Табела 14. Учесталост куповине пива

Тип купаца	Учесталост куповине	Апсолутна фреквенција	Релативна фреквенција (%)
Купци	Редовно	28	13,8
	Повремено	92	45,3
	Ретко	54	26,6
Укупно		174	85,7
Они који не купују	Никада	29	14,4
Укупно		203	100

Врсту пива за коју су испитаници који купују пиво тврдили да најчешће купују јесте домаће пиво (55,7%), домаће и страно (52,3%) и страно (40,2%). Најмање испитаника је тврдило да купује воћно пиво (15,4%) и безалкохолно пиво (7,5%) (графикон 6). Добијени резултати се разликују у односу на раније спроведено истраживање у Србији, према коме је дупло мањи проценат испитаника (28%) куповао страно пиво, док је домаће пиво са 61% представљало најтраженију категорију пива.

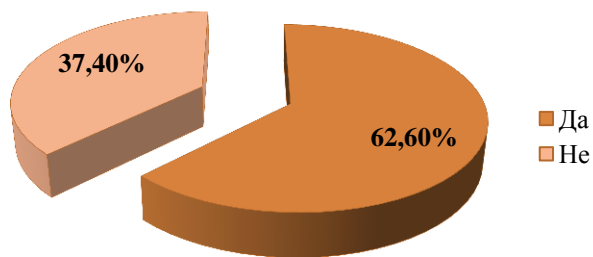
Графикон 6. Врсте пива које најчешће купују потрошачи (у %)



* испитаницима је пружена могућност да изаберу више од једног одговора

Када је у питању значај амбалаже приликом куповине пива, добијени резултати показују да 62,6% купаца не води рачуна о дизајну амбалаже приликом куповине, док 37,4% сматра амбалажу веома значајном (графикон 7). Интересантно је да потрошачи из Србије не придају тако велик значај дизајну амбалаже при куповини пива, што свакако не важи за потрошаче из других, пре свега развијених земаља. Из тих разлога,

добијени резултати не смеју умањити улогу и значај амбалаже у позиционирању, нарочито на међународном тржишту.



Графикон 7. Важност дизајна амбалаже при куповини пива

Истраживање показује да се пиво већином купује у супермаркетима и хипермаркетима (58,2%). Интересантно је да само 12,1% купује у специјализованим продавницама, као и податак да се чак 14,6% изјаснило да не постоје правила приликом одабира места куповине пива (табела 15). То значи да се и у Србији као и у Западном свету, смањује учешће специјализованих продавница у укупној продаји а повећава учешће супермаркета и хипермаркета.

Табела 15. Главна места куповине пива

Категорије		Апсолутна фреквенција	Релативна фреквенција (%)
Где најчешће купујете пиво	У супермаркету	51	29,3
	Повремено	50	28,9
	Ретко	25	14,6
	Нема правила	48	27,2
Укупно		174	100

Анализом извора информација о пиву установљено је да је највећи проценат купаца о њему сазнао путем интернета (42,5%). Велику важност интернета као извора информација оправдава и чињеница да је највећи проценат узорка чинила млађа популација која представља најактивније кориснике интернет комуникације. Друго место по важности међу изворима информација заузима усмена пропаганда (22,4%), а на трећем је телевизија (12,1%). Спољна пропаганда (0,6%) и радио (0,6%) представљају најмање значајне изворе информација о пиву према одговорима анкетираних купаца (графикон 8).



Графикон 8. Рангирање извора информација о пиву према значају

Резултати дескриптивне анализе показују да као најзначајнији мотив за куповину пива, највећи проценат купаца (81,6%) издваја задовољство. Најчешће навођени мотиви на другом и трећем месту од стране купаца су квалитет (25,9%) и укус (23%), док најмање значајним мотивима највећи проценат потрошача сматра свежину (38,5%) и здравље (43,1%) (табела 16).

Табела 16. Дескриптивни индикатори рангирања мотива за куповину пива

Ранг	N	Modus	Релативна фреквенција (%)
1.	174	Задовољство	81,6%
2.	174	Квалитет	25,9%
3.	174	Укус	23%
4.	174	Свежина	38,5%
5.	174	Здравље	43,1%

5. Анализа избора стратегије произвођача пива у Србији у функцији управљања тржишним учешћем

Апатинска пивара је веома дуго присутна на домаћем тржишту у индустрији пива, а као веома озбиљан произвођач пива, исто производи у скоро у свим класама. Како је конкуренција међу произвођачима пива различита у различитим класама, свака компанија се труди да повећа конкурентност својих производа у одређеним класама, где има доминантне брендове пива.

На примеру Апатинске пиваре биће приказана имплементација Портерових генеричких стратегија. На моделу пива *Старопрамен* Апатинске пиваре приказано је постизање конкурентске предности применом стратегије диференцијације, на примеру пива *Јелен* приказано је постизање конкурентске предности стратегијом фокусирања, на примеру *Апатинског пива* је приказано како Апатинска пивара применом стратегије вођства у трошковима постиже конкурентску предност.

5.1. Стратегија диференцијације

Основна предност стратегије диференцијације лежи у чињеници да се креира и ствара лојалност купаца одређеном бренду произвођача, а самим тим и заштита од конкуренције као и од улазака нових конкурената у грану. Супститути који су претња морају бити изузетно атрактивни како би прекинули лојалност купца према постојећим производима. Снага добављача у случају диференцирања не игра велику улогу јер овде није стављен нагласак на снижавање трошкова производње. Уз поменуте предности постоје и недостаци, а основни је проблем питање колико дуго је организација способна одржати дистинктивне предности и тако задржати лојалност купца. Међутим, постоји велика опасност од имитирања производа, с тим што је организација у повољнијем и сигурнијем положају ако је диференцирање базирано на квалитету услуга или способности и невидљивим изворима, а не само на дизајну или физичким особинама које је лако копирати.

Стратегија диференцијације коју примењује Апатинска пивара биће анализирана кроз призму произвођача пива више класе квалитета. Неки од примера ових пива на тржишту су Haineken, Carlsberg, Tuborg, Amstel, Krombacher и др. У индустрији пива, сам појам виша класа пива углавном значи да су то врсте пива које су најпопуларнији брендови на свету, пре свега по чувењу, а затим и по квалитету.

При анализи пива познатих брендова, на светском тржишту пива доминирају брендови Haineken, Carlsberg, Tuborg, Amstel, Krombacher и др. Приликом анализе

специфичности које одликују брендове пива у овој класи, оно што је основна њихова карактеристике је пре свега квалитет и вредност бренда. Све наведено доводи до закључка да је одређена категорија купаца спремна да плати пиво више уколико том куповином добије најбољи квалитет и најбоље перформансе.

Слика 51. Одрживост стратегије диференцијације у односу на 5 сила



Извор: Porter, M. E., „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“, *Harvard Business Review*, 2008. преузето са: www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu.

Са својим брендом пива *Старопрамен*, Апатинска пивара је успешно спровела стратегију диференцијације и то пре свега из разлога што пиво *Старопрамен* у свом сегменту, односно у својој класи представља посебан премиум производ. То значи да се пиво *Старопрамен* продаје по премиум ценама, тако да на тај начин произвођач осигурава профитабилност која је слободно можемо закључити натпросечна.

Фактори на основу којих је Апатинска пивара са брендом пива *Старопрамен* успела да оствари одређени степен диференцијације у односу на остале конкуренте су: цена производа, имиџ производа, лојалност купаца и квалитет производа.

Старопрамен је пиво настало на темељу традиционалних чешких пиварских метода, цењених у читавом свету. *Старопрамен* има пуни укус, угодну арому хмеља, дубоку златну боју и богату и постојану пену; све те карактеристике омогућава коришћење само природних састојака високог квалитета. *Старопрамен* од свог лансирања до данас је најбрже растући пиварски бренд.

На основу Портерове анализе 5 сила, одрживост стратегије диференцијације коју користи Апатинска пивара у односу на пет анализираних фактора је следећа:

- у односу на конкуренте: стратегија представља заштиту против напада ривала, јер лојалност бренду смањује клијентову осетљивост на цену и подиже клијентове трошкове,
- у односу на улазне баријере: подиже баријере услед лојалности клијената и способности фирме да понуди јединствене производе или услуге,
- подизањем маржи, њихова моћ се смањује јер постоји значајан фактор престижа који настаје јер добављач профитира од саме чињенице да ради за произвођача високо диференцираних производа и услуга,
- у односу на купце: слабе моћ купаца јер купци не располажу са упоредивим алтернативама па постају мање осетљиви на цену,
- у односу на појаву супститута: фирма ужива велику лојалност клијената због чега је мање угрожена од појаве супститута у односу на остале конкуренте.

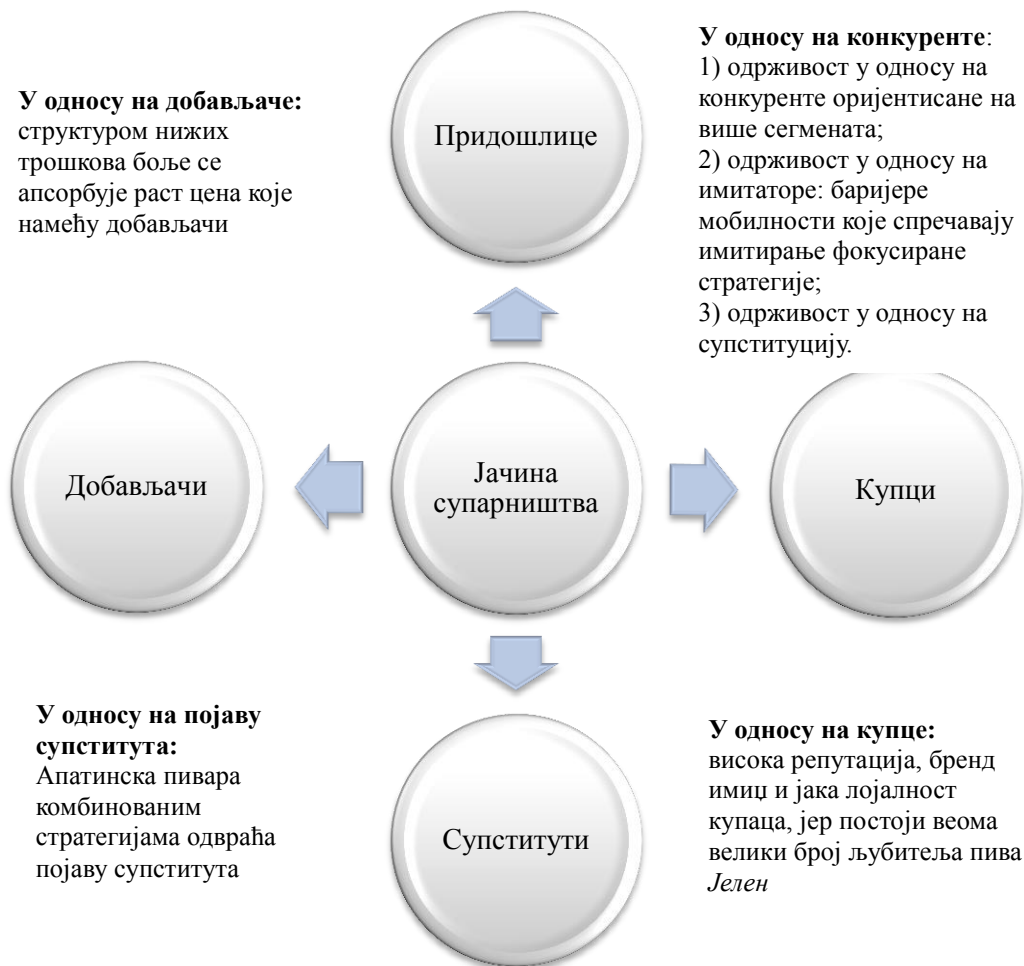
5.2. Стратегија фокусирања

Стратегија фокусирања у највећој мери зависи од лојалности потрошача марки или бренду. Одабиром стратегије фокусирања организација је заштићена од конкурената јер купцима осигурава специфичне производе које они не могу понудити. Насупрот томе, ова стратегија је неповољна када се посматра у контексту преговарачке снаге добављача јер се купује у мањим количинама. То неће представљати проблем све док је предузеће у могућности да високу цену инпута угради у цену производа коју ће купци лојално платити. Препрека за супституте представља управо лојалност купаца јер се стратегијом фокусирања пружа прилика пратити промене у захтевима купаца и правовремена реакција.

Апатинска пивара је у циљу повећања конкурентске предности донела одлуку да са брендом Јелен примени стратегију фокусирања. Како је сам бренд Јелен веома цењен и посебан бренд на тржишту пива у Србији, Апатинска пивара је анализирајући потребе купаца дошла до закључка да постоји група купаца којима уживање у

конзумирању овог бренда пива представља велико задовољство, тако да је лансиран бренд Јелен у више категорија: премиум, воћно, светло и тамно пиво.

Слика 52. Одрживост стратегије фокусирања у односу на 5 сила



Одрживост стратегије фокуса у односу на пет фактора:

1) у односу на улазне баријере: подиже баријере услед изградње бренд имиџа и квалитета

2) у односу на добављаче: структуром нижих трошкова боље се апсорбује раст цена које намећу добављачи

3) у односу на купце: висока репутација, бренд имиџ и јака лојалност купаца

4) у односу на појаву супститута: фирма комбинованим стратегијама одвраћа појаву супститута

5) у односу на конкуренте: одређују три фактора: 1) одрживост у односу на конкуренте оријентисане на више сегмената: величина и одрживост конкурентске предности која је захваљујући фокусу стечена у односу на фирме које послују у више сегмената; 2) одрживост у односу на имитаторе: баријере мобилности које спречавају

имитирање фокусиране стратегије, или могућности да се конкурент чији је циљ још ужи боље фокусира; 3) одрживост у односу на супституцију: ризик од могућности да сегменти које фирма не опслужује привуку купце.

5.3. Стратегија трошковног вођства

Постоје два основна начина по Портеру на које фирма може да оствари трошковно вођство:

- Контрола генератора трошкова. Фирма може да оствари предност у погледу генератор трошкова активности која ствара вредност, а представља значајан део укупних трошкова.
- Реконфигурација ланца вредности. Фирма може да усвоји другачији и ефикаснији начин дизајнирања, производње, дистрибуције или продаје производа.

Уколико предузеће може да постигне и задржи лидерски положај у погледу трошкова, она ће остварити и изузетне резултате у свом привредном сегменту – под условом да може да диктира просечне или цене блиске просечним у том привредном сегменту. Када су цене исте или ниже од конкурентских, пословање уз мале трошкове омогућава већу добит. Важно је нагласити да предузеће које заузима лидерски положај у погледу трошкова, не сме да игнорише основне елементе диференцијације. Уколико купци не сматрају производ предузећа упоредивим с конкурентским, тада ће менаџмент предузећа у циљу остваривања продаје, бити приморан да спусти цене својих производа испод цена истих производа конкуренције, што може изазвати ефекат анулирања користи од позиције лидера у трошковима.

Да би остварила натпросечне резултате, фирма која заузима лидерски положај у погледу трошкова, мора да оствари паритет или блискост у односу на конкуренте, без обзира на то што своју конкурентску предност заснива на трошковима. Паритет основних елемената диференцијације омогућава да се трошкова предност директно претвори у веће профите у односу на конкуренте.

Портер такође наводи да стратешка логика вођства у трошковима обично захтева да предузеће заиста буде лидер, а не само једно од неколико која се боре за ту позицију. Многе фирме су начиниле озбиљне стратешке грешке зато што ово нису схватиле. Када више од једне фирме претендује на то да буде лидер у трошковима, супарништво међу њима је обично жестоко, јер се сваки проценат удела на тржишту сматра пресудно важним. Уколико фирма која оствари лидерски положај у погледу трошкова не „убеди“ остале да одустану од својих стратегија, последице по

профитабилност могу да буду катастрофалне, као што је то био случај у многим петрохемијским компанијама. Стратегија заснована на трошковима је стратегија која пре свега зависи од пречег права, осим ако нека велика технолошка промена не омогући фирми да радикално промени своју трошковну позицију.

Апатинска пивара се брендом *Апатинско пиво* одлучила на имплементацију стратегије трошковог вођства. Бренд *Апатинско пиво* припада категорији јефтинијег пива и оријентише се на економију обима масовном производњом и чврстом контролом трошкова. Успех бренда *Апатинско пиво* стратегијом трошковог вођства највише се огледа у ниским трошковима производње. Будући да Апатинска пивара има велике производне капацитете и има приступ неограниченој количини ресурса које такође купује по најнижим ценама, бренд *Апатинско пиво* се продаје по ниским ценама, али ипак задржава квалитет производа који је у врху. Резултати показују да је Апатинска пивара изабрала добар приступ када се за бренд *Апатинско пиво* одлучила за имплементацију стратегије трошковог вођства, јер анализе показују да је на домаћем тржишту пива продато преко 4.500.000 литара бренда *Апатинско пиво*, што представља много више од очекивања менаџмента компаније.

6. Анализа примене маркетинг микса произвођача пива у Србији за потребе управљања тржишним учешћем

Маркетинг микс треба да представља добру мешавину, заправо, четири елемента који су чиниоци маркетинг микса: производ, цена, промоција и дистрибуција, морају, свеукупно, да дају један добро избалансиран међусобни однос. Уколико је сам производ такав да пружа супериорне погодности потрошачу, цена производа мора да буде примерена том квалитету, као и да представља одраз поменутих екстра погодности. Промотивни микс се мора пројектовати са циљем дистрибуције јасне поруке потрошачима о тим погодностима, а одлуке о пласману морају бити усклађене са целокупном стратешком позицијом производа на тржишту, попут понуде на ексклузивним продајним местима.

Карактеристике производа (пиво), утичу на комбиновање инструмената маркетинг микса као и на значај појединих чинилаца у тој комбинацији. Најважнији чиниоци су дистрибуција, паковање, унапређење продаје и привредна пропаганда, док су остали елементи слични код већине произвођача из ове делатности.

Производни микс (производни програм) код произвођача пива у Србији не сме да представља статичну категорију. Он се мења и прилагођава. Понуда свих

произвођача пива, уз главни производ (пиво), садржи и више других пића (воћно пиво, безалкохолно пиво) који обезбеђују веће финансијске ефекте.

Ценовна политика као и одлуке о ценама представљају врло сензитивно подручје, пре свега због изнадних макроекономских промена. Ценовна политика код произвођача пива у Србији зависна је од договора на нивоу удружења, па самим тим не може да има неки већи директни значај у комбинацији инструмената маркетинг микса, али индиректно отвара могућност за снижавање цена уз адекватан избор и комбинацију других елемената маркетинг микса.

Избор дистрибутивних канала представља проблем који је увек је присутан код свих произвођача пива. Како овај елемент маркетинг микса има велико учешће у укупним трошковима, одлуке које су донете имају велики утицај на пословне резултате. Физички пласман, као један од најхитнијих чинилаца дистрибутивног микса произвођача пива, огледа кроз транспорт производа сопственим возилима. Произвођачи пива имају могућност да, кроз рационализацију сопственог транспорта или приликом одабира неког другог превозника, сведу трошкове физичке дистрибуције на најмању могућу меру. Овде је изузетно битно стимулисати бржи обрт амбалаже преко благовременог повраћаја амбалаже, а тиме и умањење високих ставки у цени производа.

Економска пропаганда, публицитет и односи са јавношћу представљају елементе који одређују оптимални промотивни микс произвођача пива, а преко њега и маркетинг микс. Редослед дефинисања појединих чинилаца маркетинг микса није одређен. Свака ситуација захтева посебан приступ приликом детерминисања приоритета и међузависности између одређених променљивих елемената маркетинг микса, тј. у крајњој инстанци, посебан приступ у креирању самог маркетинг микса. Логичан закључак је да су маркетинг истраживања, као један од основних информацијских елемената приликом одлучивања у маркетингу, значајна и темеље се на чињеници да се помоћу њих долази до информација за одлучивање приликом субоптимизације појединих чинилаца маркетинг микса.

Ради оптимизације комплетног маркетинг микса употребљавају се и специјалне методе, тј. модели (линеарни маркетинг микс модел, експоненцијални маркетинг микс модел, комбиновани итд.). Никако се не сме занемарити податак да је уз реализацију максималног профита значајно и реализовати максимално задовољење конзумента, што је тешко квалификовати кроз моделе. У стварности се често догађа да идеална комбинација маркетинг микса буде у колизији са објективно неопходним нивоом задовољења потреба потрошача. Како би се ово избегло, неопходно је бринути о томе

да се под идеалним маркетинг миксом подразумева таква комбинација маркетинг променљивих, која, поред тога што пружа добре финансијске ефекте произвођачу, доводи и до квалитетног задовољења конзумента на тржишту.

Менаџер задужен за доношење стратегијских маркетинг одлука у компанији креира (планира, реализује и контролише) одлуке о појединим инструментима маркетинга и о њиховој комбинацији у маркетинг миксу. У пројектовању одређених инструмената доносиоцу одлука предлог даје маркетинг истраживање, међутим, усвајање предлога зависно је од могућности самих компанија, одговарајуће кадровске структуре, финансијских и производних могућности итд. Уколико сви услови нису испуњени, то ће утицати на коначну одлуку и она ће се разликовати од предлога и прогноза израђених на основу тржишних захтева, што свакако доноси и адекватне последице на пословање у целини.

7. Анализа контроле и вредновања маркетинг активности произвођача пива у Србији

Контрола маркетинга јесте континуални процес мерења и вредновања резултата маркетинг стратегија и планова и предузимање корективних мера како би се загарантовало постизање маркетинг циљева. Вредновање маркетинг стратегије је главни а истовремено најтежи посао у процесу маркетинг контроле. Веома је тешко измерити допринос маркетинга укупним пословним перформансама. Процес контроле је компактна целина коју чине четири фазе при чему свака од њих има подједнаку важност па тиме и подједнак утицај на успешност овог процеса. Основне фазе које се издвајају у процесу контроле су:

- Установити стандарде и методе за мерење резултата;
- Мерити резултате;
- Утврдити да ли резултати одговарају стандардима;
- Предузимати корективне акције, ако је потребно.

Претпоставка успешне маркетинг контроле јесте постојање прецизних и реалних стандарда. Стандарди који служе за контролу треба да буду стручно утврђени критеријуми мерења резултата маркетинг активности који се могу остварити у постојећим условима рада предузећа. У стабилним условима привређивања могуће је користити маркетинг план као стандард мерења ефикасности маркетинг активности. међутим, у нестабилним условима рада пожељно је уместо плана поставити посебне стандарде за маркетинг контролу. У циљу прецизног мерења и поређења у односу на конкуренцију боље је да стандарди буду изражени у квантитативним, по могућству

релативним и синтетичким показатељима, насупротив квалитативним и апсолутним показатељима. Мерење резултата је једна од кључних активности у процесу контроле. Рационалност мерења условљена је, пре свега, сврхом и избором система мерила који ће омогућити да се остваре постављени циљеви. Избор и коришћење адекватних мерила доприноси рационалној алокацији ресурса што последично смањује и ризик улагања и доприноси унапређењу конкурентности.

Како су продаја и тржишно учешће мерила која гледају уназад у мерењу пословног успеха, тако је сатисфакција потрошача водеће тржишно мерило и барометер будућег прихода и профита свих произвођача пива. Сатисфакција потрошача позитивно утиче на финансијске перформансе на два начина. Прво, она повећава продају, будући да задовољни потрошачи постају лојални и спремни да понове куповину. Друго, сатисфакција потрошача смањује трошкове пословања предузећа тако што смањује бављење рекламацијама, снижава трансакцијске трошкове и повећава продуктивност свих запослених у предузећу.

Мерење сатисфакције потрошача није лак задатак с обзиром да је степен сатисфакције завистан од аспирација и очекивања потрошача. Да би истраживање сатисфакције дало корисне информације, водећи произвођачи пива у Србији имају дизајниран систем и методологију њеног мерења. Методе за праћење задовољства потрошача које користе произвођачи пива су: систем притужби и предлога, анкете о задовољству потрошача, спровођење тајанствене куповине и анализа изгубљених потрошача. Најпопуларније мерило сатисфакције потрошача је несумњиво индекс сатисфакције потрошача. Његова основна предности је у томе што се може применити за процењивање нивоа задовољства потрошача појединца, тржишног сегмента, сектора и привреде као целине. Сатисфакција потрошача је посебно значајна код пива као производа јер врло брзо може довести до лојалности потрошача. С тим у вези, за мерење и анализу сатисфакције потрошача водећи произвођачи пива у Србији користе вишекритеријумску анализа сатисфакције чија је основна претпоставка да глобална сатисфакција потрошача зависи од сета критеријума на основу којих су оцењени потрошачи а који репрезентује карактеристике производа (пиво).

VI СИНТЕЗА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА О ДРУШТВЕНО-ЕКОНОМСКИМ ПОСЛЕДИЦАМА ТРЕНУТНОГ СТАЊА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Турбулентно окружење као и свеукупно веома сложена ситуација у којој се налазимо условљавају привреднике да користе маркетинг као пословну концепцију, што говори да ће потребе грађана као потрошача, привреде и друштва представљати почетну и завршну тачку, тј. да ће компанијеморати да истржују и проучавају потребе конзументата, привреде и друштва јер, у противном, не би био могућ опстанак нити раст предузећа.

Компаније које нису водиле рачуна о овом аспекту тржишне ситуације доживеле су пад продаје, укупнок промета, губитак тржишног удела и скоро потпуно су изгубиле тло под ногама. Компанија која се управља према потрошачима има перманентну потребу да се ангажује до максимума.

Успешни произвођачи пива подмиривање потреба конзументата стављају на прво место, као кључни циљ пословања. Њихов полазни основ представља чињеница да су купци усмерени према произвођачима који који тржишту нуде најбољу вредност. На овај начин купци постају лојални и верни партнери ширећи позитивне информације о компанији. Компаније добијају обезбеђено тржиште и перманентни прилив дохотка.

Нужност усвајања оваквог концепта маркетинга условљена је и новим технологијама, наглим развојем привреде и друштва. Навике купаца се мењају, они постају избирљивији, па компаније бивају принуђене да стриктно воде рачуна о економичности и рентабилном пласману производа. Сам ризик пословања постаје самим тим све већи што представља један од фактора који приморава ове компаније на употребу маркетинг концепта.

Од стране самих конзументата произвођачима пива наметнута и трансформација производног програма због све краћег животног века производа – психолошка зрелост (воћно пиво, безалкохолно пиво). Нове идеје су неопходне како би се дошло до нових производа и квалитативних трансформација производних процеса. Веома значајну чињеницу представља податак да је, уз тржишну конкуренцију, неопходно водити рачуна и о технолошкој конкуренцији која се путем форми генеричке конкуренције или конкуренције облика и форме односно варијанти истог производа (светло пиво – тамно пиво, облик паковања итд.).

Још један од мотива за примену маркетинг концепта код произвођача пива представља чињеница да се и конзументи све више мењају, што је условљено растом прихода, нивоом образовања, растом животног стандарда, а у првом реду повећањем нивоа информисаности. Компаније, како у овој делатности, тако и шире, сопственим ривалством доводе до ситуације да се потрошачи све више разилазе, постају сензитивнији и критичнији. Све више слободног времена код већине потрошача доводи то тога да се све више времена одваја за куповину, праћење трендова и повећане бриге о животном стилу.

Произвођачи пива ће исказивати све виши степен друштвене одговорности како буде јачао конзумеризам (покрет потрошача), организације за очување околине, као и питање ограничености одређених ресурса. Имајући у виду све поменуто, држава ће бити принуђена да реагује и озакони поједине процесе.

Анализом нужности имплементације маркетинг концепта не сме да заобиђе ни пораст трошкова (пре свега промета) због цене производа што доводи до потребе за све већом применом разних анализа пре него што се донесе било каква одлука везана за производњу и пласман производа.

Данашње компаније - произвођачи пива боре се са променљивом вредношћу за потрошача и оријентацијом на потрошача, са све већом конкуренцијом у свету, све лошијим окружењем, привредном стагнацијом и масом других привредних, политичких и друштвених проблема. Све је већи притисак на компаније, а у том мору проблема налазе се и нове могућности за маркетинг.

Како би се пронашао излаз из ових проблема биће потребан што бржи прелаз на примену маркетинг концепта за оне који о томе тек размишљају, јер ће маркетинг, поред уважавања бихејвиористичких наука о понашању потрошача и уз помоћ квантитативних анализа обезбедити да се изађе у сусрет свим жељама и захтевима потрошача и друштва.

Поред екстерних елемената постоје и интерне отежавајуће околности за комплетну имплементацију маркетинг концепта код произвођача пива, попут недостатка информација о садржају, карактеру и предностима маркетинга. Стручан рад који инсистира на озбиљности, перманентном усавршавању и сарадњи са науком представља страног тело у организму који се заснива на волунтаризму. То је општа особина привредног организма уопште, заједничка свим делатностима.

Процес имплементације маркетинг концепта у компаније која производе пиво мора се спровести на три нивоа: мере припреме, мере организације и стратегијске мере.

Први ниво представља акције које се морају предузети одмах, а циљ им је да пруже прве информације о разликама између постојећег стања и онога што се жели постићи. Бит ове активности је имплементација погодне климе и подршке комплетног колектива. Најзначајнији постулат маркетинга представља чињеница да се кључ за успех налази у „бити стално у близини потрошача“. Домаће компаније произвођачи пива схватиле су да више не смеју да игноришу глобално тржиште и конкуренте, научиле су да не могу да игноришу нова тржишта, технологије и менаџмент приступе. Оне не могу да се баве само собом и да занемарују потребе својих потрошача.

Организационим мерама путем активности на темељу којих је могуће извући закључке о месту и обиму службе у оквиру компаније, реализује се и унутрашња организација маркетинга. У организацијама које се руководе према маркетингу, усмерење на стварне потребе потрошача треба да постоји од врха до дна и од дна на горе, и морају га прихватити сви запослени. Такво уверење, прихваћено у целој организацији, омогућава да приоритет постане задржавање купаца и да сви запослени буду посвећени имплементацији трајних односа са потрошачем. Да би реализовала квалитетну имплементацију маркетиншке концепције, организација се фокусира на то како да на најбољи начин уклопи, каналише знање и разумевање, мотивацију, инспирацију и машту комплетног кадра, те тако пласира производе и услуге који подмирују управо оно што потрошач од те организације тражи.

Велики број пивара у Србији тврди да има имплементирану маркетиншку концепцију, али то једноставно не одговара истини. Оне поседују само поједине маркетиншке опције, попут радног места директора маркетинга, маркетинг планове и маркетиншка истраживања, али то не значи да представљају компаније које су фокусиране на тржиште и да се руководе према потрошачима. Питање је да ли се они заиста прилагођавају променљивим потребама потрошача и стратегијама конкурената. Задатак је да се задовољство потрошача имплементира као основ саме пословне стратегије компаније.

Задовољство конзументата не представља пуко помодарство. Маркетиншка концепција не значи да компаније које производе пиво морају експлицитно да пруже потрошачима све што они желе. Маркетиншки стручњаци морају да избалансирају стварање веће вредности за потрошача и реализацију профита за компанију, што значи да сврху маркетинга не представља максимизирање задовољства потрошача, већ рентабилно подмиривање потреба. Произвести вредност за потрошача, са оствареним профитом за компанију представља саму сврху маркетинга. Реалност представља и податак да ће односи са конзументима бити прекинути уколико се вредност изгуби.

Дефинисање стратегијских опредељења маркетинга представља полазни основ који детерминише правац маркетиншког деловања, а на тај начин и конкретне радне задатке свих делова компаније. Маркетинг стратегија у бити представља начин утицаја и прилагођавања компаније циљним тржиштима. Теорија и пракса потврђују светску проницљивост у маркетингу пива (Heineken, Carlsberg, Tuborg, Amstel, Krombacher, итд.). Стратегије су прецизно дефинисане, одлучне и агресивне. Не пропуштајући ни једну прилику, они благовремено користе стање одређеног тржишта и прецизно планирају моменат уласка на њега. Њихов производ поседује значајне предности, а њихове маркетиншке акције су ефикасније циљане на детаљно дефинисане секторе тржишта. „Ми смо слаби и дефанзивни, много се мање управљамо према приликама на тржишту, а више према потребама за преживљавање“. Наше компаније које производе пиво овако себе доживљавају у тржишној утакмици.

Ипак, јасно је да су многе успешне компаније уверене да њихова посвећеност маркетингу има круцијалну улогу у реализовању циљева (Апатинска пивара, Пивара Челарево, МБ пивара итд.). Промене које ове компаније врше у сектору услуга, засниване су у великој мери на познавању доприноса маркетинга и прилика за оригинални пробој у потрошачким услугама.

VII ПРЕДЛОГ МОДЕЛА УПРАВЉАЊА ТРЖИШНИМ УЧЕШЋЕМ У ИНДУСТРИЈИ ПИВА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Креирање задовољних и лојалних потрошача је најважнији задатак тржишно оријентисаног предузећа произвођача пива, како у свету, тако и у Србији. Са променама у пословном окружењу, начини остварења овог задатка су се мењали. Напори савременог менаџмента се од унапређења опипљивог и продуженог производа усмеравају на повезивање и развијање стабилних и трајних односа са потрошачима и осталим учесницима у процесу креирања вредности. Односи су фундаментална актива предузећа, која одређује његову будућност. Успешна предузећа имају добру пословну мрежу односа. Настојање да се једном успостављени односи продуже је основни циљ маркетинг односа. Произвођачи пива у Србији би на повећање тржишног учешћа могли рачунати применом и имплементацијом стратегије маркетинг односа.

Слика 53. Стратегијски помак од привлачења ка задржавању купаца



Традиционални или трансакциони маркетинг који се темељио на 4П (производ, цена, промоција, дистрибуција) и чији је циљ био привући пословне субјекте, али не увек и задржати их, уступио је место маркетингу односа са купцима. Стратегија оријентисана на успостављање односа са купцима (ЦРМ) једноставно би се могла дефинисати као маркетинг стратегија којом се стварају и одржавају дугорочни и профитабилни односи са клијентима. Као таква она представља својеврсну транзицију од приступа привлачења купаца ка приступу задржавања купаца (слика 53). За успех ЦРМ процеса битни су сви аспекти односа предузећа са потрошачима, почев од стицања и разумевања циљних потрошача до развијања понуде и поновног освајања изгубљених.

Слика 54. Нивои маркетинг односа



Постоји неколико нивоа у изградњи односа са потрошачима (слика 54). На дну лествице налазе се потенцијални потрошачи који имају снажан потенцијални интерес за производима предузећа (пиво) и поседују способност да их купе, али то још не чине. Уз одговарајући маркетинг напор, произвођачи пива морају настојати да квалификоване потенцијалне потрошаче претворе у потрошаче који купују први пут. Задовољни потрошачи понављају своју куповину, и уколико су имуни на притиске конкуренције, постају клијенти.

Маркетинг односа је нов концепт са сложеном структуром коју чине јасно дефинисани циљеви, конструкти и инструменти (слика 55). У контексту произвођача пива, маркетинг односа је мултидимензионални конструкт састављен од четири димензије које су различите, а ипак су повезане и концептуално јасне: комуникација,

поверење, емпатија и обавезивање. Димензије маркетинг односа позитивно утичу на лојалност потрошача, при том поверење има највећи утицај на лојалност у односу на остале три димензије. међутим, менаџери предузећа произвођача пива у Србији треба да се фокусирају и на остале три димензије маркетинг односа. Другим речима, менаџерима предузећа за производњу пива треба предложити да развију ефикасан програм лојалности потрошача преносом дејства на маркетинг односа: 1) уливањем поверења и поуздања код потрошача; 2) развојем ефикасне стратегије комуницирања; 3) испољавањем емпатије и сигурности; 4) пружањем потпуне посвећености потрошачима.

Слика 55. Структура маркетинг односа – циљеви, конструкти и инструменти



Сврха управљања односима са потрошачима је да се повећа вредност потрошача за предузеће. Логика је да што су лојалнији потрошачи, већа је вредност потрошача за предузеће. Према вредности коју доносе предузећу, потрошаче пива као производа можемо поделити у три основна сегмента:

1) Високо-рангирани потрошачи пива који појединачно доносе највећу вредност предузећу. Истовремено њих има најмање тако да овај сегмент не обезбеђује највећи допринос капиталу предузећа;

2) Средње-рангирани потрошачи пива који појединачно доносе мању вредност у односу на високо-рангиране али су многобројнији па је њихов допринос капиталу предузећа као целине највећи. Дакле, овај сегмент има највећу важност за пословни успех предузећа;

3) Ниско-рангирани потрошачи пива који појединачно доносе најмању вредност предузећу истовремено су најмногобројнији. И поред тога што је реч о највећем сегменту потрошача, његов допринос капиталу предузећа је ипак најмањи.

Ако пођемо од модела статичког портфолија потрошача онда је основна претпоставка да се потрошачи деле у три наведена сегмента и да се њихова вредност не мења у времену. Међутим, у портфолио потрошача уводи се и димензија динамике

вредности односа потрошача. То значи да се потрошачи могу временом пребацивати из једног сегмента у други и тиме утицати на промену њихове вредности за предузеће. Када је реч о кретању потрошача пива у портфолију, логично је закључити да постоје три могућа правца њиховог кретања:

- 1) прелазак потрошача у сегменте веће вредности;
- 2) прелазак потрошача у сегменте мање вредности; и
- 3) прелазак потрошача код конкурената.

Предузеће има могућност да одговарајућом применом офанзивне и дефанзивне стратегије утиче на кретање потрошача у портфолију, а самим тим и на њихову вредност. Док се офанзивна стратегија односи на потпомагање преласка ка сегментима веће вредности, дефанзивна стратегија у динамичном портфолију се односи на отежавање преласка ка сегментима мање вредности. На кључно питање које се овде намеће, а то је за коју се стратегију одредити у сваком од три основна сегмента, одговор је дат на слици 56.

Слика 56. Приоритетне стратегије за сваки сегмент динамичног портфолио потрошача пива



Изградња и одржавање снажних односа на релацији предузеће-потрошач је кључ за постизање одрживе конкурентске предности на тржишту пива и задржавање вредних потрошача. При том, животна вредност потрошача постаје маркетинг мерило које се може користити за процену њихове будуће вредности и алокацију ресурса на основу тога. Посматрано из концептуалне перспективе стратегијска анализа заснована на вредности потрошача доприноси успешнијем управљању портфолијом потрошача.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Предузеће које је оријентисано на купце више се усмерава на повећање броја купаца у обликовању стратегије маркетинга и испоруку супериорне вредности циљним купцима. Јасно, ово предузеће је у бољој позицији да идентификује нове могућности и утврди дугорочне стратегије које имају смисла. Посматрајући развој потреба купаца, може да одлучи које групе купаца и које израњајуће потребе су најважније за сервисирање, имајући у виду своје ресурсе и циљеве. Данашња предузећа, у пракси, морају бити тржишно оријентисана предузећа, која воде рачуна како о купцима, тако и о тржиштима. У формулисању своје стратегије маркетинга предузећа морају да избалансирају разматрања купаца и конкурената. Не смеју да дозволе да их разматрања конкурената заслепе и да се не усмере и на купце.

Произвођачи пива не могу нудити тржишту оне производе које могу производити и продавати, већ производе за које постоји тражња на тржишту. А тражња на тржишту не постоји без потреба потрошача и купаца. Потребе потрошача и купаца пива треба да буду покретач и правац даљих активности предузећа ове делатности.

Истраживањем потреба потрошача и купаца пива, проучавањем њиховог понашања на тржишту, проналажењем најпогоднијег облика и метода комуницирања са њима, предузећа ове делатности могу ефикасније да обликују своју маркетинг стратегију на тржишту. Зато доносиоци стратегијских маркетинг одлука у овим предузећима морају озбиљно да схвате многе факторе и услове који опредељују конкретно понашање потрошача на тржишту.

Како се у последње време на тржишту пива појавио велики број веома различитих производа (а сваког дана долази до промена и нових производа), који задовољавају исту потребу потрошача, потрошач има могућност да бира. Неминовно се појавила и потреба за бољим познавањем потрошача и његовог понашања на тржишту. Зато се морају проучавати демографски, социокултурни и психолошки утицаји на понашање потрошача.

Успешне стратегије маркетинга су засноване на жељама, потребама и понашању потрошача. Исти принципи понашања, који се разматрају у социологији, психологији и социјалној психологији разматрају се и овде, укључујући процес одлучивања који потрошачи користе да обаве куповину пива; важност индивидуалних

или психолошких фактора као што су перцепција, мотивација, ставови, учење и личност, и њихови утицаји на понашање потрошача; утицаји друштвених фактора као што су породица и референтне групе; и улога коју играју социо-културни фактори - друштвена класа, култура и подкултура.

Произвођачи пива морају знати одговор на питање како се понашају потрошачи када се ради о одлучивању при куповини пива. Маркетиншки стратеги ових предузећа морају имати одговоре на питања: зашто се купује одређено пиво?, како се потрошач одлучио баш за тај производ (произвођача)?, ко је био укључен при одлучивању о куповини? и сл., јер је тешко без ових одговора донети праву (ефикасну) одлуку стратешког маркетинга.

Шта потрошач жели? Како он вреднује поједине брендове пива? Како процењује конкретни производ и како га упоређује са конкуренцијом? Због ових и сличних питања избора потребно је прибавити што поузданије одговоре. Исто тако, потребно је одговорити на питање како ће се избор потрошача мењати у времену и шта на то може утицати. На бази оваквих информација произвођачи пива могу доносити маркетинг одлуке које ће имати више изгледа на успех.

На основу чињеница до којих се дошло анализом примарних и секундарних података и спроведених истраживања донете су одређене констатације које заслужују да буду поново истакнуте. Истраживање је показало да је развој стратешког маркетинга и маркетинг стратегија важна компонента и услов укупног развоја предузећа. Развој свих предузећа је неминован. Постоје само разлике у брзини његовог одвијања, односно брзини којом предузеће мора да реагује на промене. При конципирању истраживања пошло се од става да је један од основних циљева раста и развоја предузећа побољшање његове економске и укупне друштвене позиције и да је управо стратешки маркетинг елемент и фактор који треба да омогући остваривање датог (постављеног) циља. Допринос маркетинга остварењу наведеног циља умногоме је детерминисан стратегијама маркетинга. Процесу формирања стратегија зато претходе активности маркетинг анализе, дефинисања постојеће и жељене позиције на тржишту, као и сагледавање сопствених могућности за остварење постављених циљева. Дефинисањем маркетинг стратегија одређује се начин креирања, употребе и развоја маркетинга у предузећима произвођачима пива.

Истраживање је показало да структура тржишта производње и продаје пива у Републици Србији има обележја олигополског тржишта. На тржишту производње пива у Републици Србији тренутно су активна три појединачно јака учесника – Апатинска пивара, МБ пивара и Пивара Челарево, док остали учесници (њих 9) имају мањи удео у

производњи пива у Србији. Тржишно учешће Апатинске пиваре је процентуално највеће у 2014. години, а најмање је било 2012. године (44,96%). За разлику од ове компаније, МБ пивара је највеће тржишно учешће имала управо 2012. године (34,99%), а најмање 2013. године (33,35%). Пивара Челарево је највеће тржишно учешће имала 2013. године (16,62%), осталих анализираних година бележила константно тржишно учешће, а пораст тржишног учешћа је забележила Зајечарска пивара. Тржиште пива у Србији може се окарактерисати као типично олигополско тржиште на коме постоји једна доминантна фирма са тржишним уделом од скоро 50%, што је Апатинска пивара из Апатина, затим велики следбеник са тржишним уделом од око 33% МБ пивара и осредњи следбеник са тржишним уделом од око 16% Пивара Челарево, као и мали број следбеника са великим потенцијалом, а међу њима БИП из Београда са тржишним уделом од око 1%. У овој групи са БИП пиваром су и Јагодинска пивара, Нишка и пивара у Ваљевоу чији агрегатни удео досеже максимално у опсегу од 1%. Некада велика група а данас, након лоше приватизације, већина је у распадању или стечајном поступку.

Добијени резултати показују да је Апатинска пивара лидер у производњи и продаји пива на територији Републике Србије, јер годинама бележи тржишно учешће од скоро 50%. Водећу позицију на тржишту Србије у области производње пива дугују висококвалитетним производима које стално унапређују, технолошкој модернизацији коју су постигли увођењем светских стандарда, као и запосленима у чију едукацију непрекидно улажу. Апатинска пивара себе и своје конкуренте посматра у смислу суштине компетентности. То омогућава менаџменту да је објективно оцењује и плански ствара. Фундаменталан разлог за тзв. „стратегијску дисонанцу” је растућа дивергентност између основе конкуренције у грани и дистинктивне компетентности предузећа која постаје све мање релевантна за конкурентну предност. Истраживање је потврдило Главну хипотезу да уколико је управљање тржишним учешћем у привредним гранама ефикасније, утолико је јача основа за стицање и одржавање трајне конкурентске предности на тржишту пива у Републици Србији.

У SWOT анализи индустрије пива у Србији уочава се да снага домаћих пивара лежи у производима високог квалитета. Пиво ниског квалитета, а тиме и ниже цене мање се прихвата од стране потрошача. Све је већи број марки пива присутан на тржишту те је домаћим пиварама потребан квалитетан и ангажован маркетинг на ширем подручју целе земље. Донедавно су једино наше највеће пиваре својим производима покривале целу земљу, а у новије време види се да и све друге пиваре

теже томе. Спољни фактори који све значајније прете пиварима су супститути попут безалкохолних пића, вина, као и флаширана вода.

Истраживање је потврдило хипотезу да без улагања у маркетинг, предузећа ове и других делатности не могу да постигну оптималну конкурентску позицију, чиме се доводе у питање перспективе њиховог раста, развоја и опстанка на тржишту.

Произвођачи пива који виде маркетинг као функцију са основним задатком идентификовања и задовољења потреба потрошача, односно водећу филозофију за читаву организацију, а не задатак који се поверава сектору маркетинга, остварили су своје циљеве тако што су задовољавали и превазилазили потребе потрошача боље од конкуренције. Успешни произвођачи пива су то остварили зато што су имали проактивни агресивни приступ ка будућности, проактивни приступ развоју нових производа, што су давали већи значај обуци за маркетинг, усвајали даљи временски хоризонт за маркетиншко планирање.

Избор маркетинг стратегија предузећа зависи од деловања многобројних фактора који се могу сврстати у факторе окружења и факторе капацитета предузећа. У оквиру фактора окружења посебно је истакнута улога тржишних утицаја на остваривање стратешког развоја предузећа. С обзиром на то да је тржишна верификација једини прави показатељ оправданости свих активности, неопходно је истаћи потребу да се у предузећу (и ове делатности) изграђује, развија и негује маркетинг оријентација.

Маркетинг се мора посматрати као филозофија пословања предузећа, која у центар свог интересовања ставља купца и његове потребе. Снага маркетинга лежи у повезивању способности предузећа са потребама потрошача уз мотивисаност не само кроз испуњење индивидуалних и организационих циљева, већ и друштвених и еколошких. Са становишта стратешког маркетинг развоја, маркетинг треба да помогне менаџменту предузећа у налажењу одговора на питање како искористити савремена стратешка маркетинг достигнућа да би се, уз што ниже трошкове, што потпуније задовољиле постојеће и потенцијалне потребе потрошача (купца).

Развијају се потпуно нови модели управљања потрошачима који посебно наглашавају потребу задржавања потрошача и продужавања циклуса везивања за предузеће. Циљ ових предузећа треба да буде што дуже везивање потрошача за себе и њихово идентификовање са компанијом, јер ће они бити главни и најбољи промотери пива и самих компанија чиме се ствара основа лојалних потрошача, стратешка актива предузећа, извор за повећање профита.

Задржавање лојалних потрошача постаје све више главни стратешки проблем који ангажује маркетинг и остале менаџере у предузећу. Неопходно је испоручити супериорну (додатну) вредност својим циљним потрошачима, која је допуњена информацијама, имиџом, ценом, физичком дистрибуцијом, високим стандардом у квалитету, расположивошћу, услугама и другим вредностима уколико се жели остварење задовољства код потрошача.

Посебно је битан утицај маркетинг стратегија на стицање конкурентске предности предузећа (што је најочигледније на глобалном тржишту). Утицај стратешког маркетинг развоја на повећање конкурентности предузећа испољава се у виду нових производа, услуга, маркетинг метода, боље понуде расположивих ресурса и нових облика организације маркетинга и контроле маркетинг активности. Узимајући у обзир претходно речено, може се закључити да је потврђена хипотеза да су економска и маркетинг компонента, посматрано кроз маркетинг стратегије, неодвојиви сегменти развоја предузећа, што се мора имати у виду приликом управљања датим процесима.

Произвођачи пива као корисници инструмената стратешког планирања маркетинга морају да науче да буду реални и да прихвате да несигурност предвиђања орјентисаних на будућност може да буде велика. Морају да разумеју грешке из прошлости као и илузорни захтев да се елиминише несигурност из будућности, а то ће постићи инструментима стратешког планирања маркетинга. Они могу да направе реалне оцене грешака и одаберу тачније методе стратешког планирања маркетинга, продуже временски хоризонт предвиђања и избегну неформалне и субјективне методе. Ако предузећа желе да имају успеха у пословању, један од основних услова је да имају јасно дефинисану маркетинг стратегију. Она помаже предузећима да пређу из постојећег у жељено стање. Маркетинг стратегија предузећа треба да смањи ризик у доношењу и реализацији пословних одлука.

У контексту произвођача пива нови модел управљања тржишним учешћем, а који би био у функцији повећања истог може бити заснован на стратегији примене маркетинг односа. Изградња и одржавање снажних односа на релацији предузеће-потрошач је кључ за постизање одрживе конкурентске предности на тржишту пива и задржавање вредних потрошача. При том, животна вредност потрошача постаје маркетинг мерило које се може користити за процену њихове будуће вредности и алокацију ресурса на основу тога. Посматрано из концептуалне перспективе стратегијска анализа заснована на вредности потрошача доприноси успешнијем управљању портфолијом потрошача.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Aaker, D. A., *Strategic Market Management*, Forth Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995.
- [2] Abell, D. F., Hammond, J. S., *Strategic market planning*, Prentice Hall, London, 1979.
- [3] Abell, D., *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.
- [4] Адигес, И., *Управљање променама*, Адигес, Нови Сад, 2005.
- [5] Amato, H., L. Wilder, P., R., „Global competition and global markets: some empirical results“, *International Business Review*, Volume 13, Elsevier, 2004.
- [6] Anderson, E. W., Fornell, C., Lehmann D. R., „Customer satisfaction market share and profitability“, Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, July 1944.
- [7] Anderson, E.W., Sullivan, V. W., „The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms“, *Marketing Science*, 12, 1993.
- [8] Annacchino, M., *New Product Development: From Initial Idea to Product Management*, Elsevier, Publishing, 2003.
- [9] Assael, H., *Consumer Behavior and Marketing Action*, 3rd edition, Kent Publishing, Boston, 1990.
- [10] Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W., *Marketing*, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994.
- [11] Бабић, М., Ставрић, Б., *Менаџмент*, КИЗ „Центар“, Београд, 2002.
- [12] Бабић, С., Миловановић, М., *Теорија цена*, Економски факултет, Београд, 1997.
- [13] Беговић, Б., Буквић, Р., Мијатовић, Б., Пауновић, М., Сепи, Р., Хибер, Д., *Антимонополска политика у СР Југославији*, Центар за либерално-демократске студије, Београд, 2002.
- [14] Бјелић, П., „Европски и глобални трговински интеграциони процеси – комплементарност и утицај на конкурентност Србије“, у зборнику радова са научне конференције: *Како повећати конкурентност привреде и извоза Србије*, Економски факултет у Београду, 2012.
- [15] Бошњак М., „Конкурентност и развој као полуге европске перспективе Србије“, *Економски анали*, Београд, 2009.
- [16] Bovee, C. L., Thill, J. V., *Marketing*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1992.
- [17] Bowerman, B. L., Connell, R., Koehler, A., *Forecasting, Time Series and Regression*, fourth edition, South-Western College Publication, 2004.
- [18] Bradley, F., *Marketing Management*, Prentice-Hall, London, 1995.
- [19] Busch, R., Dögl, R., Unger, F., *Integriertes Marketing: Strategie, Organisation, Instrumente*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2001.
- [20] Варга, С., *Право конкуренције*, друго измењено и допуњено издање, Прометеј, Нови Сад, 2007.

- [21] Вујаклија, М., *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1970.
- [22] Група аутора, *Конкурентност привреде Србије*, Народна банка Србије, Београд, 2003.
- [23] Garbarino, E., Johuson, M.S., „Trust end commitment in the different roles of satisfaction customer relationship“, *Jouranal of Marketing*, April, 1999.
- [24] Gilmore, J. H., Pine, B. J., *The Four Faces of Mass Customization*, Harvard Business Review, January-February 1997.
- [25] Goodman, L. E., Dion, P. A., „The determinants of commitment in the distributor manufacture relationship“, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 2001.
- [26] Graeff, T., *Marketing Research for Managerial Decision Making*, third edition, Kendall Hunt Publishing, 2006.
- [27] Greenley, G., *Strategic Management*, Prentice Hall, London, 1989.
- [28] Gultinan, J. P., Paul, G. W., *Marketing Management – Strategies and Programs*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1982.
- [29] Дашић, Д., Пурић, С., Тодоровић, Н., *Основи економије*, Правни факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2006.
- [30] Драшковић, Б., Домазет, И., „Концентрација тржишне моћи као израз несавршености тржишта“, *Тржишне структуре и заштита конкуренције - искуства земаља у транзицији*, Институт економских наука, Београд, 2008.
- [31] Davis, K. R., *Marketing Management*, John Wiley and Sons, New York, 1995.
- [32] Day, G. S., *Strategic Market planning: the pursuit of competitive advantage*, West, st. Paul, 1984.
- [33] Day, G., „Aligning the Organization with the Market“, *Business Strategy Review*, Vol. 10, No. 3, 1999.
- [34] Douglas, P. S., Craig, C. S., *Globalna marketing strategija*, Poslovni sistem Grmeč, Београд, 1997.
- [35] Ђорђевић, М., *Стратегијски маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1994.
- [36] Ђукић, П., Марковић-Бајаловић, Д., „Развој политике и права конкуренције: свет и Србија“, *Текућа привредна кретања, економска политика и структурне промене у Србији 2007/2008. године*, Научно друштво економиста и Економски факултет у Београду, Београд, 2008.
- [37] Ђукић, С., „Развој маркетинга – Нове тенденције“, у: *Управљање циклусом везивања потрошача за предузеће*, Економски факултет, Ниш, 2001.
- [38] Ђурић-Кузмановић, Т., *Пословно окружење*, Алфа граф, Нови Сад, 2008.
- [39] Ђурићин Д., Јаношевић С., Каличанин Ђ., *Менаџмент и стратегија* (четврто, прерађено и допуњено издање), Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2009.
- [40] Ђурићин, Д., Јаношевић С., *Менаџмент и стратегија* (треће издање), Економски факултет у Београду, Београд, 2007.
- [41] Engel, J. F., Fiorillo, H. F., Cayley, M. A., *Marketing Segmentation: Concepts and Applications*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1972.
- [42] Etzel, M. J., Walker, B. J., Stanton, W. J., *Marketing*, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1997.

- [43] Jacobs F. R., E. Bendoly, *Enterprise resource planning: Developments and directions for operations management research*, European Journal of Operations Research, 146, 2003.
- [44] Jobber, D., *Principles and Practices of Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London, 1995.
- [45] Jobber, D., *Principles and Practices of Marketing*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, London, 2001.
- [46] Joyce, P., *Strategic management approach to developing skills*, Knowledge and creativity, 2001.
- [47] Јовановић, Л., *Управљање тржишним учешћем у индустрији тешких у Југославији*, Магистарска теза, Економски факултет, Ниш, 2002.
- [48] Јовић, М., *Међународни маркетинг – од извозног ка глобалном концепту*, Институт економских наука, Београд, 1997.
- [49] Кнежевић, Р., *Маркетинг*, Виша пословна школа, Београд, 1994.
- [50] Ковачевић, М., *Реалне и виртуалне перформансе привреде Србије у периоду 2000-2008. године*, у Зборнику: „Текућа привредна кретања, економска политика и структурне промене у Србији 2008/2009 године“, Научно друштво економиста са Академијом економских наука и Економски факултет Универзитета у Београду, Београд, 2009.
- [51] Костић, М., „Мерење концентрације понуде гране“, *Економски хоризонти* бр. 10, Крагујевац, 2008.
- [52] Котлер, П., *Како креирати, оладати и доминирати тржиштем*, Адиджес, Нови Сад, 2003.
- [53] Крстић, Б., „Контролом сатисфакције и лојалности потрошача до ефикаснијег пословања“, *Пословна политика*, Економски факултет, Ниш.
- [54] Kaplan R., Norton D., *The Strategy Focused Organizations*, Harvard Business School Press, 2001.
- [55] Ketels, C., *Michael Porter's Competitiveness Framework – Recent Learnings and New Research Priorities*, J Ind Compet Trade, New York, 2006.
- [56] Kinnear, T. C., Bernhardt, K. L., *Principles of Marketing*, Second Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1986.
- [57] Kinnear, T. C., Taylor, J. R., *Marketing Research – An Applied Approach*, 5th edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1996.
- [58] Koch, J., *Marketing*, R. Oldenbourg Verlag, München / Wien, 1999.
- [59] Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., *Principles of Marketing*, Second European Edition, Prentice Hall Europa, London, 1999.
- [60] Kotler, P., Bliemel, F., *Marketing Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999.
- [61] Kotler, P., *Marketing Management*, The Millennium Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
- [62] Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Fourth Edition, Prentice Hall International, Inc., Englewood Cliff, New Jersey, 1980.

- [63] Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Ninth Edition, Prentice Hall, International Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
- [64] Kreiken, J., „Effective Vertical Integration and Disintegration Strategies“, у W. F. Gluck, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1990.
- [65] Kumar, N., Sher, L. K. Steenkamp, J. E., „The effect of perceived interdependence on dealer attitudes“, *Journal of Marketing*, 32, 1995.
- [66] Lancaster, G., Massingham, L., *Marketing Management*, McGraw-Hill International (UK), 1993, превод *Менаџмент у маркетингу*, ПС „Грмеч“, Београд, 1997.
- [67] Лазаревић, М., *Улога менаџера у креирању конкурентске предности на светском тржишту*, Институт економских наука, Београд, 2006.
- [68] Лековић, В., *Институционална економија*, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Крагујевац, 2010.
- [69] Лончаревић, Р. Машић, Б., Ђорђевић – Бољановић, Ј., *Менаџмент – Принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.
- [70] Levitt, T., „Marketing Myopia“, *Business Review*, Harvard, VII - VIII 1960.
- [71] Lumpkin, E. D., *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd, 2007.
- [72] Martin, S., *Advanced Industrial Economics*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK, 2002.
- [73] Марковић-Бајаловић, Д., *Тржишна моћ предузећа и антимонополско право*, Службени лист, Београд, 2002.
- [74] Машић, Б., *Стратешки менаџмент*, Универзитет „Браћа Карић“, Београд, 2005.
- [75] Meffert, H., *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte - Instrumente Praxisbeispiele*, 8., vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Gabler, Wiesbaden, 1998.
- [76] Miles, R. Snow, C. S., *Organizational strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill Inc., New York, 1998.
- [77] Милисављевић М., *Савремени стратегијски менаџмент*, VI измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд, 2007.
- [78] Милисављевић, М., Маричић Б., Глигоријевић, М., *Основи маркетинга*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2012.
- [79] Милисављевић, М., *Маркетинг*, осамнаесто измењено издање, Пословна школа Мегатренд, Београд, 1998.
- [80] Милисављевић, М., *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1996.
- [81] Милисављевић, М., *Маркетинг*, седамнаесто издање, Савремена администрација, Београд, 1997.
- [82] Милисављевић, М., *Стратегијски менаџмент*, Пословна школа „Мегатренд“, Београд, 1996.
- [83] Мићић, В., *Конкурентност индустрије Србије као претпоставка њеног ефикасног развоја*, Докторска дисертација, Економски факултет, Крагујевац, 2010.
- [84] Mokwa, M., Noble, C., „Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory“, *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, 1999.

- [85] Мунитлак Ивановић О., *Стратегијски менаџмент*, Факултет пословне економије, Сремска Каменица, 2009.
- [86] McCarthy, E. J., Perreault, W. D., *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*, Eleventh Edition, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993.
- [87] McNamee, P. V., *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985.
- [88] Myers, J. H., *Marketing*, McGraw-Hill Inc., New York, 1986.
- [89] Новићевић, Б., Антић, Љ., Стевановић, Т., *Управљање перформанси предузећа*, Економски факултет Универзитета у Нишу, Ниш, 2005.
- [90] Омае, К., *Kako razmišlja strateg – umetnost japanskog poslovanja*, Grmeč, Privredni pregled, Beograd, 1995.
- [91] Опачић, М., *Информационе технологије и конкурентска предност*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.
- [92] Панић С., *Менаџмент развоја и стратегијски менаџмент (менаџмент развоја)*, Изводи из писаних предавања, Виша пословно – техничка школа, Ужице, 2006.
- [93] Pearce, I., John, A., Richard, B., *Strategic management: Strategy Formulation and Implementation*, Third Edition, R.R. Donnelley and Sons Company, 1988.
- [94] Петковић, М., Јанићијевић, Н., „Стратегијске и организационе промене у глобалном предузећу“, у редактури: Маричић, Б., Петковић, Г., *Изазови менаџмента и маркетинга у глобалном окружењу*, Универзитет у Београду, Економски факултет, 2001.
- [95] Петровић, С. П., *Теорија комплексности у пракси менаџмента*, Зборник радова, IX, Међународни симпозијум Факултета организационих наука SYM-ORG 2004, Златибор, 2004.
- [96] Портер М. Е., *О конкуренцији*, Факултет за економије, финансије и администрацију, Београд, 2008.
- [97] Портер, М. Е. *Конкурентска предност: остваривање и очување врхунских пословних резултата*, Адижес, Нови Сад, 2007.
- [98] Портер, М. Е., *Конкурентска предност нација – о конкуренцији*, Факултет за економију, финансије и администрацију, Београд, 2008.
- [99] Peter, J. P., Olson, J. C., *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Fourth Edition, Irwin, Chicago, 1996.
- [100] Porter M., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980.
- [101] Porter, M., *Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index*, In: World Economic Forum (ed): The Global Competitiveness Report, Cambridge, 2002.
- [102] Porter, M. E. „Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors“, *Harvard Bussines Review*, 2008.
- [103] Porter, M. E. „The Five Competitive Forces That Shape Strategy“, *Harvard Bussines Review*, 2008.
- [104] Прокоповић, Б., *Основи маркетинга*, Проинком, Београд, 2006.
- [105] Радуновић, Д., „Маркетиншка инструментализација естетике у трговини“, *Нова трговина*, бр. 7-8., Београд, 1998.

- [106] Ракита, Б., *Међународни маркетинг*, Економски факултет, Београд, 2001.
- [107] Reicheld, F. F., „Loyalty based management“, *Harvard Business Review*, March-April, 1993.
- [108] Ризнић, Д., *Маркетинг минералних вода*, Нови пут, Београд, 1996.
- [109] Ризнић, Д., *Стратегија маркетинга произвођача безалкохолних пића*, монографија, Напредак, Аранђеловац, Крагујевац, 2003.
- [110] Ристић, Д., и сарадници, *Стратегијски менаџмент*, Секонbooks, Нови Сад, 2008.
- [111] Росић И., Веселиновић П., *Национална економија*, Економски факултет, Крагујевац, 2006.
- [112] Росић, И., *Национална макроекономија – раст, структура и функционисање*, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, 2004.
- [113] Stanković, Lj., Novičević, B., Đukić, S., „Designing corporate sustainability performance measurement system“, *Facta Universitatis*, Vol. 9, No. 4, 2012.
- [114] Савић, Љ., „Тржишне структуре у Југословенској индустрији“, *Индустрија*, бр 1/4 2000, Економски институт, Београд, 2000.
- [115] Сенић, Р., „Управљање квалитетом – од потреба до сатисфакције потрошача“, Зборник радова, *Менаџмент Укупног Квалитета*, Економски факултет, Крагујевац, 1999.
- [116] Сенић, Р., *Маркетинг менаџмент*, Призма Крагујевац, 2000.
- [117] Сенић, Р., *Маркетинг Менаџмент*, Призма, Крагујевац, 1998.
- [118] Smith, D. V., „Maybe J will, maybe J wont: what the connected perspectives of motivation theory and organisational commitment may contribute to our aunderstanding of strategy implementation“, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, No. 6, 2009.
- [119] Стаменковић, С., Павловић, Р., „Улога и значај извештавања о новчаним токовима за стратешко и оперативно одлучивање у корпорацијама“, *Мегатренд ревија*, Међународни часопис за примењену економију Vol. 8 (2), Београд, 2011.
- [120] Стаменковић, С., „Стратегије контракције и заокрета – пут у пословни успех предузећа и привреде у транзицији“, Зборник радова В Међународни научни скуп Мегатренд универзитета – *Побољшање ефикасности и ефикасности предузећа и привреде*, Београд, 2007.
- [121] Стаменковић, С., *Стратегијски менаџмент у саобраћају Србије*, Монографија, Инорог, Неготин, Бор, 2007.
- [122] Stamenković, S., „The competitiveness of Serbian economy in the function of european integration“, 9th International scientific conference, Belgrade, December, 2011.
- [123] Станковић, Љ., „Усклађивање маркетинг стратегије са променама у окружењу“, *Теме*, Vol. 33, No. 2, 2009.
- [124] Станковић, Љ., Ђукић, С., „Маркетинг стратегија оријентисана на вредност“, *Маркетинг*, Vol. 40, No. 2, 2009.
- [125] Станковић, Љ., Ђукић, С., *Маркетинг*, Економски факултет, Ниш, 2009.
- [126] Станковић, Љ., *Маркетинг стратегија*, Економски факултет, Ниш, 1996.
- [127] Стефановић, Ж., *Менаџмент*, Економски факултет, Крагујевац, 2004.

- [128] Стефановић, Ж., Петковић, М., Костић, Ж., Јанићијевић, Н., Бабић, В., *Организација предузећа*, Економски факултет, Београд, 2000.
- [129] Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., *Consumer Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
- [130] Типурић, Д., *Конкурентска предност предузећа - избор између ниских трошкова и диференцијације*, Пословна анализа и управљање, Економски факултет, Загреб, 1999.
- [131] Годоровић, Ј., Ђуричин, Д., Јаношевић, С., *Стратегијски менаџмент*, Економски факултет Универзитета у Београду, Београд, 2000.
- [132] Годосијевић, Р., Бобера, Д. Бољевић, А., *Утицај културе фирме на менаџмент стратегијских промена*, Стратегијски менаџмент, 1/97.
- [133] Тошковић-Стевановић А., *Конкурентске предности и иновације*, Задужбина Андрејевић, Београд, 2009.
- [134] Унковић, М., *Међународна економија*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.
- [135] Hart, C. W., „Customer are your business“, *Marketing Management*, Winter 1996.
- [136] Haspelagh, P., *Portfolio Planning: Uses and Limits*, Harvard Business Review, January- February 1992.
- [137] Нах, А., Мајлф, Н., „Competitiv Costs Dynamics: Th e Experiens Curv“, у Dyson R.G. (ed.): *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques*, John Wiley&Sons, Chichester, 1990.
- [138] Hill, W., Rieser, I., *Marketing Management*, Verlag Paul Haupt, Bern und Stuttgart, 1990.
- [139] Цветановић, Д., Јововић, Д., *Економија*, Виша пословна школа, Београд, 2002.
- [140] Calantone, R. J., di Benedetto, A., Schmidt, J. B., „Using the analytical hierarchy process in new product screening“, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 1, 1999.
- [141] Certo, S. C., Peter, P. J., Ottensmeyer, E., *Strategic management: Concepts and Applications*, Third Edition, Austen Press, Richard D. Irwin, Inc, Homewood,IL., 1999.
- [142] Chen, J., Damanpour, F., Reilly, R., „Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis“, *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 1, 2010.
- [143] Cravens, D. W., Piercy, N. F., *Strategic Marketing*, 9th edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston Burr Ridge, 2009.
- [144] Cravens, D. W., *Strategic Marketing*, Fifth Edition, Irwin, Chicago, 1997.
- [145] Cravens, W., *Strategic Marketing*, Irwin, London, 1982.
- [146] Шај, О., *Индустријска организација – теорија и примена*, (превод), Економски факултет, Београд, 2005.
- [147] Waldman, E. D., Jensen, E., *Industrial Organization, Theory and Practice*, Addison Wesley Longman, New York, USA, 2001.
- [148] Wheelen, Thomas L. Hunger, David J., *Strategic management and business policy*, 4-th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- [149] Winer, R. S., *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.

ПРИЛОГ

УПИТНИК ЗА ПОТРОШАЧЕ

Основни циљ овог упитника је прикупљање информација о ставовима, мотивима и понашању потрошача пива које су релевантне за процену позиције предузећа на тржишту, избор маркетинг стратегије и прилагођавање понуде предузећа циљним тржиштима. Зато Вас молим да издвојите неколико минута и одговорите на упитник који је пред Вама. Одговори које ћете брзо и једноставно унети кликом миша у одговарајуће поље/померањем поља, представљају основу за стварање маркетинг програма (производ, цена, канали продаје, промоција) који ће најбоље задовољити Ваше захтеве. Анкета је анонимна и користиће се искључиво за реализацију наведеног циља. Захваљујем се на помоћи и сарадњи.

Први део: ОПШТА ПИТАЊА

(Молим Вас заокружите број испред одговарајућег одговора)

А. Пол:	1) Мушки; 2) Женски.
Б. Године старости:	1) 15-25; 2) 26-35; 3) 36-50; 4) 51-65; 5) Више од 65
Ц. Школска спрема:	1) Висока; 2) Виша; 3) Средња; 4) Нижа.
Д. Статус:	1) Стално запослен; 2) Привремено запослен; 3) Незапослен; 4) Ученик/студент; 5) Пензионер.
Е. Ако сте запослени радите у:	1) Привреди; 2) Здравству; 3) Школству; 4) Јавном предузећу; 5) Нешто друго.

Ф. Месечни приход по домаћинству (у динарима):	1) до 50.000; 2) 50.001-100.000; 3) 100.001-150.000; 4) 150.001-200.000 5) Преко 200.000.
Г. Домаћинство у коме живите је:	1) једночлано; 2) двочлано; 3) трочлано; 4) четворчлано; 5) петочлано; 6) шест и више чланова.

Други део: ПОСЕБНА ПИТАЊА

(Молим Вас заокружите број испред одговарајућег одговора)

1.	Да ли користите (конзумирате) пиво:	1) Да; 2) Не.
2.	Оцените оценом од 1 до 5 Ваш ниво информисаности и знања о пиву (1-веома низак, 5-веома висок):	1 2 3 4 5
3.	Ко је генерално одговоран, у Вашем домаћинству, за куповину пива:	1) Ја; 2) Друга особа; 3) Ја и друга особа.
4.	Колико често купујете пиво:	1) Редовно; 2) Повремено; 3) Ретко; 4) Никада.
5.	Које врсте пива купујете:	1) Домаће; 2) Страно; 3) Домаће и страно; 4) Безалкохолно; 5) Воћно. <i>(Можете заокружити више од једног одговора)</i>
6.	Да ли приликом куповине пива водите рачуна о дизајну амбалаже:	1) Да; 2) Не.
7.	Где најчешће купујете пиво:	1) У супермаркету 2) У хипермаркету; 3) На стовариштима пића; 4) Нема правила.

8.	Који је Ваш најзначајнији извор информација о пиву:	1) Продајно особље; 2) Новине; 3) Часописи; 4) Радио; 5) Телевизија; 6) Интернет; 7) Спољна пропаганда (билборди, панои); 8) Директна људска комуникација (пропаганда „од уста до уста“); 9) Специјални догађаји; 10) Нешто друго.
9.	Рангирајте од 1 до 10 значај појединих мотива због којих купујете пиво (1= најважније):	____ Здравље ____ Задовољство ____ Квалитет ____ Укус ____ Свежина

ХВАЛА ШТО СТЕ ПОПУНИЛИ УПИТНИК!