

Др Бранко Михаиловић,  
Др Драго Цвијановић,  
Мр Весна Параушић,  
*Институт за економику пољопривреде*

### МАРКЕТИНГ ТЕХНИКЕ И АЛАТИ У ФУНКЦИЈИ ЕФИКАСНОГ ПОСЛОВНОГ ОДЛУЧИВАЊА ПРЕДУЗЕЋА<sup>1</sup>

#### Апстракт

*Неопходно је преиспитивање постојећих и развој нових пословних и маркетинг стратегија предузећа, базираних на развојним способностима и снагама самих предузећа, али и на познавању преференција потрошача, нових технологија, маркетиншких приступа и других савремених тржишних постулата привређивања. При том, уважавање тржишног приступа, односно константних и интензивних промена на тржишту, представља прву и основну претпоставку на којој би било рационално формулисање нових стратегија, различитих од конкурентских управо по инвентивности, технологији и квалитету. Нове стратегије, условно речено, морају подразумевати и обезбеђивање критичне масе финансијских средстава као и стимулативну економску политику, без које је немогуће пратити савремене тржишне, технолошке и маркетиншке трендове.*

**Кључне речи:** конкурентност, маркетинг, стратегија, маркетинг програм.

### MARKETING TECHNIQUES AND TOOLS IN FUNCTION EFFICIENT DECISION MAKING COMPANY

#### Abstract

*It is necessary to reexamine the existing and develop new business and marketing strategies of the enterprises based not only on development capacities of the enterprises themselves but also on the awareness of consumer sentiment, new technologies, market approaches and other contemporary market principles. In doing so, the awareness of market approaches – the constant and intensive market changes - is the first and basic supposition on which it would be wise to base new strategies that are different from the competitors' in innovation, technology and quality. New strategies, conditionally, must also include the provision of critical money supply as well as stimulating economic policy, which enable us to keep up with the up-to-date market, technological and marketing trends.*

**Key words:** marketing, agriculture, competitiveness, strategy, marketing program.

---

<sup>1</sup> Рад је део истраживања на пројекту 149007 Министарства науке Р. Србије под називом „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој у функцији укључења Републике Србије у Европску унију“.

## Увод

Недовољна конкурентност домаћих предузећа и извозника резултат је бројних фактора, од којих би се као најважнији могли навести следећи: недовољан прилив страних директних инвестиција, велико кашњење са окончањем процеса приватизације, скупи банкарски кредити – што све скупа производи негативан ефекат на продуктивност и инвестиције, које су нужне за праћење техничко-технолошких и маркетиншких напретка у модерној пољопривреди.

Конвенционалан поглед на изворе продуктивности и конкурентности у фокус ставља екстерне факторе производње, као што су рад, капитал и природни ресурси. Тако, у конкурентској утакмици побеђују они који имају тзв. компаративну предност, односно предност у трошковима на бази супериорне комбинације екстерних ефеката производње. Глобализација, међутим, релативизира значај екстерних извора конкурентске предности, тако да централно питање развоја сваке националне економије постаје стварање услова за брз и одржив раст продуктивности – коришћењем знања и других интерних извора конкурентске предности, као што су стратегија и квалитет пословног амбијента.

Иако је конкуренција на бази обиља природних ресурса и јефтине радне снаге легитимна конкурентска стратегија, проблем је у томе што се ова ресурсна комбинација да лако имитирати и постоји велика вероватноћа појаве нових конкурената, који исти производ могу понудити по нижој цени. Такође, више је него очигледно да ова стратегија не може надоместити предности знања, нових развојних стратегија предузећа и развијеног пословног амбијента.

## 1. Истраживања коњунктуре

Коњунктурна истраживања се спроводе применом одговарајућих класичних метода и економетријских модела, а од 50-тих година 20. века и применом метода тестова коњунктуре,<sup>2</sup> које је развио ИФО Институт из Минхена, а које су нашле примену у многим земљама. Коришћење емпиријских сазнања о карактеристикама и активностима привреде једне земље омогућава континуирано праћење и анализирање основних привредних токова у текућем периоду, али и предвиђање тенденција у блиској будућности. При томе су битна следећа четири правца истраживања:<sup>3</sup>

- Декомпоновање расположивих статистичких серија, а у новије време и серија података;
- Тестова коњунктуре, на основну тенденцију (тренд), цикличну (коњунктурну) компоненту, сезонску компоненту и ирегуларну компоненту;
- Анализа декомпонованих серија са становишта корелационих веза и

---

<sup>2</sup> Коњунктурни тест пружа информације о текућим збивањима и збивањима која ће се догодити. Тиме се ажурирају и актуелизују подаци и информације статистике и обезбеђује сагледавање будућних тенденција привредне активности.

<sup>3</sup> Милисављевић, Т. (1992): "Истраживање макроекономске коњунктуре као полазна претпоставка за управљање развојном оријентацијом предузећа", Зборник радова *Маркетинг систем и стратегијско управљање предузећем*, Економски факултет, ИЗИТ, Београд, стр. 137.

- међусобне условљености;
- Испитивање коинцидентности посматраних појава са становишта временских помака (тима лаге), односно, временских неподударности њихових промена;
- Анализа серије података (посматраних појава) са становишта деловања мера економске политике, како би се могли благовремено сагледати њихови ефекти по интензитету и времену испољавања.

Макроекономска политика у тржишним економијама, а нарочито у економијама у транзицији, не може се ефикасно водити без континуираног истраживања, праћења, анализирања и предвиђања коњунктуре на макро нивоу. Истовремено, ова истраживања и на њима базирана макроекономска политика омогућују предузећима дубље и потпуније сагледавање спољних фактора који делују на њихово пословање у транзиционим условима. Може се рећи да су предмет коњунктурних изучавања:

- Укупна новчана примања становништва, уплаћене зараде запослених, пензије, приходи становништва од продаје роба и услуга и зараде по запосленом, у номиналном и реалном изразу;
- Исплате за извршене инвестиције у основна средства;
- Прилив од наших и извозних поруџбина у индустрију, укупно и по наменским групама производа;
- Уговорени нови послови у грађевинарству;
- Тражња у туристичкој привреди;
- Тражња на тржишту стокe;
- Вредност извоза укупно и по наменским групама производа;
- Промет у трговини на мало у номиналном и реалном изразу.

На страни понуде континуирано се прате и анализирају:

- Производња у индустрији, укупно и по наменским групама (прати се текуће и очекивано кретање производње);
- Производња у пољопривреди;
- Производња у грађевинарству, по гранама (високоградња, нискоградња, завршни радови);
- Вредност увоза (по текућем девизном курсу) укупно и по наменским групама производа.

Равнотежне односе понуде и тражње на тржишту консултантима сагледавају преко следећих показатеља:

- Цене произвођача у индустрији, укупно и по наменским групама;
- Цене произвођача у пољопривреди (продајне цене друштвеног и откупне цене индивидуалног сектора);
- Цене на велико индустријских производа;
- Цене на мало (укупно индустријских и пољопривредних производа и услуга);
- Трошкови живота;
- Стање укупних поруџбина у индустрији;
- Стање залиха сировина и репроматеријала у индустрији;
- Стање залиха готове робе у индустрији;
- Стање уговорених послова у грађевинарству;
- Салдо робне размене са иностранством.

Резултати коњунктурних истраживања намењени су државним институцијама, влади и владиним агенцијама, домаћим предузећима, страним предузећима - потенцијалним стратешким инвеститорима у нашој земљи и др.

Истраживања макроекономске коњунктуре имају велики значај не само

за креаторе макроекономске политике, већ и за пословно одлучивање предузећа. Будући да се бизнис предузећа остварује у интеракцији његових могућности, циљног и макроокружења, релеватно је да се кроз пословни информациони систем дође до што јаснијег профила: макроокружења, циљног окружења и унутрашњих потенцијала предузећа.<sup>4</sup> Добијајући адекватне информације о привредним кретањима и тенденцијама, предузећа у се прилагођавају трендовима и доносе пословне одлуке базиране на њима. Тиме се потврђује значај информација које даје коњунктурно истраживање. Консалтинг, као професионална делатност, управо је продукт пораста тражње за свеобухватним и интегрисаним информацијама. Имајући у виду управо свеобухватност и ширину подручја које покрива коњунктурно истраживање, неопходно је формирати тим консултаната. У оквиру тима треба да постоји подела рада, мада се од сваког члана очекује познавање укупне методологије истраживања. Наиме, сваки члан консултантског тима прати и анализира кретања одређеног привредног сектора. Такође, посебно се прате економска кретања у земљи, а посебно економски односи са иностранством, као и најбитнија кретања у међународној економији. Током истраживања консултаната неопходна је сарадња и координација између чланова тима, мада се може рећи да су аутономија и флексибилност рада релативно велики. Наиме, полази се од тога да је сваки консултант експерт у својој области и да му треба дозволити већу слободу и креативност у раду, како би коначни “производ”, тј. коњунктурна информација, била што квалитетнија. На основу коњунктурних информација ствара се реална могућност за реаговања на нежељена кретања. Ефективна маркетинг стратегија предузећа у Србији захтева да се истраже кључни односи између: купаца, конкуренције, партнера у послу и унутрашњих односа између радника и менаџера, као креатора и извршилаца пословних процеса. Сходно томе, у наставку су анализирани поједине методе упознавања тржишног положаја предузећа, чије познавање је неопходно за доносиоце маркетинг одлука у предузећима.

## 2. Анализа стратегијског положаја предузећа

За упознавање тржишне позиције предузећа често се користи анализа његовог стратегијског положаја. Наиме, познавање постојеће и потенцијалне конкуренције представља једну од базичних претпоставки успешног тржишног реструктурирања. Анализа стратегијске позиције и процеса деловања, тј. анализа стратегијског положаја (*Space Analysis - Strategic Position and Action Evaluation Analysis*) проширује размишљање о средини на: снагу гране и њену везу са конкурентском предношћу и финансијском снагом предузећа.<sup>5</sup> Помоћу SPACE анализе одређује се стратешка позиција предузећа релативно у односу на грану. Релативна величина супротстављених димензија омогућава одређивање стратегијског положаја предузећа-клијента на тржишту. *Конкурентан положај* је типичан за предузећа која имају конкурентску предност у атрактивној грани.

Таквим предузећима су неопходна додатна финансијска средства да одрже конкурентску позицију на тржишту. У дугом року, то се може постићи значајнијом

---

<sup>4</sup> Маричић, Б. (1979): *Коњунктурне информације у пословној политици*, Савремена администрација, Београд, стр. 27.

<sup>5</sup> Hooley, G., and Saunders, J. (1993): *Competitive Positioning - The key to market success*, Prentice Hall Inc. Engle wood Cliffs, NJ., стр. 75-77.

ефикасношћу и продуктивношћу, али предузећу је потребно да повећа капитал или да се удружи са предузећем великог капитала.

У овом случају потребна је консалтинг помоћ у сфери производње, пре свега у области оперативног планирања производње и оперативне припреме рада, како би се унапредила продуктивност. Такође, уколико је неопходно удруживање са предузећем великог капитала, консултант саветује клијента у вези са избором адекватног стратешког партнера. Истовремено, консултант се ангажује у преговорима са потенцијалним кандидатима. *Агресиван положај* предузећа на тржишту подразумева суочавање са значајним предностима, али и опасностима од нових конкурената. Консултант саветује клијента о питању наступа на тржишту и односу према конкуренцији. *Конзервативан положај* је типичан за предузећа на зрелим тржиштима, где недостатак потребе за инвестирањем ствара финансијски вишак. Консултант истражује нове тржишне могућности, како би клијент профитабилно пласирао вишак средстава. *Дефанзиван положај* имају предузећа која располажу са мало снаге у надвладавању конкуренције, те стога треба да унапређују изворе ефикаснијом производњом или да буду спремна да се повуку са конкурентног тржишта да би се концентрисала тамо где имају могућности заштите. Консултант истражује могућности примене нових техника и технологија. Циљ истраживања је побољшање технолошког система клијента, како би његови производи испунили захтеве тржишта. Тржишно истраживање омогућава предузећима у аграрном сектору Србије да се упознају са тражњом, конкуренцијом и са својим положајем на тржишту. Менаџери, који често нису у стању да адекватно опишу проблем, треба да се »повере« консултантима и да им пруже реалну слику своје организације и проблема са којима се суочавају.

На основу *know-how* и информација тржишног истраживања смањује се тржишни ризик, који је континуирано присутан. Информације о тржишним кретањима помажу предузећима да редифинишу постојеће тржиште, сагледају могућности повратка на изгубљена тржишта, као и да оцене атрактивност освајања нових. Истраживање тржишта омогућава предузећима да ефикасно решавају проблеме настале у свом пословању. Улога тржишног истраживања је да укаже на више алтернативних праваца за превазилажење постојећих проблема, као и на вероватноћу успеха сваког од предложених решења.

### 3. Усаглашавање пословног портфолиа са тржишним захтевима

Када је предузеће упознато са потребама тржишта и са својом конкурентском позицијом, може се приступити планирању производног програма тј. портфолиа. Неопходно је идентификовати различите изворе и могућности раста са стеновишта целокупног портфолиа пословања предузећа. Из овог је проистекла потреба за концептима који помажу вредновању различитих послова, како у оквиру одређеног портфолиа пословања, тако и у односу на послове конкурената. Један од првих покушаја у операционализацији ових варијабли представља студија *Бостонске консултантске групе* (Boston Consulting Group - BCG). У међувремену је овај модел вишеструко модификован и развијен је читав низ различитих модела за поједине аспекте стратегијског менаџмента.<sup>6</sup> Наиме, многе светски познате консултантске куће развиле су нове моделе, који су, у основи, засновани

<sup>6</sup> Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., и Јаношевић, С. (1998): *Стратегијски менаџмент*, ИИ издање, ИЗИТ, Београд, стр. 221.

на БЦГ моделу. Портфолио концепт консултанти користе за утврђивање најбоље комбинације послова у циљу остварења дугорочне рентабилности клијента. Синергетски ефекти се остварују на бази различитих развојних могућности и рентабилности финансијских токова различитих послова. Применом БЦГ приступа се категоризују послови или производи по томе да ли имају ниско или високо релативно тржишно учешће на тржишту које има високу или ниску стопу раста. Послови са високим тржишним учешћем су генератори финансијских средстава. Према БЦГ моделу, могуће је идентификовати четири типа посла: тржишни лидери («звезда» производи), перспективни производи (производи под «знаком питања»), зрели производи («краве музаре»), стагнирајући производи («пси»). Послови које карактерише висока стопа раста тржишта и високо тржишно учешће називају се тржишним лидерима. Међутим, допринос ових производа приливу готовине је мали, јер су изражени захтеви за значајним улагањима због потребе очувања високог тржишног учешћа на тржишту које се брзо развија. Перспективне производе или послове карактерише висок раст тржишта и ниско тржишно учешће. Кључна одлука за ове производе јесте да ли улагати у њих или их елиминисати из пословног портфолиа. Зрели производи поседују доминантну позицију на тржишту, али ти производи показују релативно спор раст. Последице, за ове производе су потребна мала инвестициона улагања. Истовремено, они осигуравају средства за инвестиције у нове послове од којих зависи опстанак и развој предузећа. Стагнирајући производи или послови имају слабу конкурентску позицију на тржишту које показује спор раст. Само у специјалним случајевима постоји потреба да се не елиминишу, односно треба испитати могућност да се, уз одговарајуће модификације на производу, обезбеди повољна тржишна позиција. Код утврђивања циља одређеног посла и карактера подршке која му може бити додељена, сугеришу се четири основне стратегијске опције:<sup>7</sup>

1. Градити. Ова стратегија је усмерена на побољшање тржишне позиције са спремношћу да се не остваре приноси у кратком року. Стратегија је погодна за перспективне производе који тек са повећањем тржишног учешћа могу постати «звезде»;
2. Задржати. У овом случају жели се очувати тржишно учешће одређеног посла, а што је угодно код зрелих производа веће снаге, јер обезбеђују значајна новчана средства;
3. Жети. Стратегијом се желе обезбедити финансијска средства у кратком року, независно од дугорочних могућности. Ова стратегија је погодна за «краве музаре», које су недовољне снаге и чија је будућност нејасна, а које могу брзо да обезбеде новчана средства, или код неких стагнирајућих и перспективних производа;
4. Дезинвестирати. Овде је циљ да се посао продаје или ликвидира, јер се средства могу боље искористити у друге сврхе. То је угодно за «псе» и „знаке питања”, за које се процењује да нису у функцији раста предузећа.

#### **4. Креирање бизнис плана**

Бизнис планом се дефинише циљ пословања предузећа, на основу чега се утврђују потребна материјална средства и кадрови за реализовање тако

---

<sup>7</sup> Kotler, P. (1984): *Marketing Management*, (4th edition), Prentice Hall International, Inc., London, pp. 77-78.

дефинисаног циља. У случају несклада између дефинисаног циља и пословања предузећа и расположивих елемената производње, планом се утврђује начин обезбеђења недостајућих кадрова и материјалних ресурса, како би се омогућило реализовање планираних циљева. Израда пословног плана није рутина, већ је реч о континуираном суочавању са новим моментима. Процес припреме, израде и усвајања бизнис плана треба темељно осмислити. У Србији има пословних идеја, али недостају средства за њихову реализацију и стручност за адекватну валоризацију. Износ<sup>8</sup> који се плаћа консултанту за израду бизнис плана вишеструко је мањи од износа који предузеће добија од кредитора. Наиме, консултант креирају бизнис план који је услов за добијање финансијских средстава од Фонда за развој Србије, банака и других финансијских институција. Наравно, подразумева се објективност и стручност консултанта чије пословне пројекције треба да одговарају реалном стању и способностима предузећа-клијента. Да би се добила шанса за финансијску подршку, бизнис план мора да<sup>9</sup>:

- пружа доказ о тржишној оријентацији пројекта;
- указује на доказе о прихватању конкретног програма од стране купца;
- прецизира дефинисање власничких односа унутар предузећа;
- врло прецизно указује на финансијску страну пројекта;
- прогнозе базирају на реалним претпоставкама.

Бизнис план фактички представља неку врсту студије изводљивости, којом се претпоставке проверавају у зависности од стања у окружењу и ажурирају новим ситуацијама, као начин за премошћавање дисконтинуитета у њиховом извођењу. Бизнис план треба да обухвати следећих 12 сегмената:<sup>10</sup>

1. *Подаци о инвеститору* обухватају: адресне податке о називу и седишту предузетника, правни статус, податке о капиталу, кратак преглед пословних активности и кратак увид у пројекат. Код прегледа активности наводе се врста делатности, број запослених, главни производ, главно тржиште, домаће и иностране фирме са којима постоје значајније пословне везе. Код увида у сам пројекат који је предмет пословног плана, потребно је ограничити се на три подпитања: 1) врста или тип пројекта, 2) трошкови пројекта, 3) износ траженог зајма.

2. *Руководство - управа* је други део бизнис плана, који треба да садржи имена и функције кључних функционера, њихово образовање и квалификације, досадашње искуство, године проведене у бизнису који је предмет пословног плана и посебно особе задужене за финансијска питања пројекта (предузетник или компетентни стручњак).

3. *Тржиште* обухвата тренутну и планирану анализу стања тржишта. Временска пројекција се најчешће врши за наредне три године. У овом делу морају се дефинисати купци или, уколико је могуће, навести имена три највећа

---

<sup>8</sup> Цена која се плаћа консултанту за израду бизнис плана зависи од: величине предузећа-клијента, висине средстава која се тражи од кредитора, као и од тога да ли бизнис план креира консултант као појединац или тим консултаната неке консултантске куће. Што је веће предузеће као и износ средстава за који се конкурише, то је већа и цена бизнис плана. Наравно, уколико је реч о консултантима реномиране консултантске куће, цена ће такође бити већа.

<sup>9</sup> Пенезић, Н. (2003): *Како постати предузетник*, Републичка агенција за развој Малих и Средњих предузећа и предузетништва, Београд, стр. 90-91.

<sup>10</sup> Церовић, П. (2002): "Пословни план као теорија у пракси", *Ревизор - часопис за теорију и праксу*, Институт за економику и финансије, март 2002, стр. 19.

купца. Такође, треба објаснити како се замишља дистрибуција на тржишту, као и разлоге због којих ће купци куповати производ из пројекта. Истовремено, морају се идентификовати главни конкуренти на тржишту и цене њихових производа.

4. Када је у питању *нов производ* онда је потребно одредити његов обим и искоришћеност капацитета, а уколико је реч о проширењу асортимана и повећању већ постојеће производње, онда њен оперативни статус. Такође, треба навести фазе технолошког процеса, проценат искоришћености капацитета, као и добављаче опреме.

5. *План улагања* садржи листу ставки које чине пројекат. Реч је о укупним улагањима у основна и обртна средства. План улагања садржи и изворе финансирања и то за сваку ставку посебно. Изузетно могу бити од користи и неке алтернативе понуде, или алтернативна техничко-технолошка решења која указују на предност пројекта.

6. *Листа имплементације* садржи календарски исказ о времену реализације инвестиција, о почетку производње и продаји првих производа. Овде треба навести и потребне услове за остваривање реализације инвестиције.

7. *Очекивани ефекти* су део пословног (бизнис) плана у коме се исказује додатно запошљавање особља, затим повећање вредности и наруџби, очекивани извоз и бруто и нето економски ефекти.

8. *Залогe и финансијске гаранције* које инвеститор нуди, подразумевају детаљан опис и законско власништво. Ако је у питању материјална имовина, треба описати начин њене процене (овлашћени процењивач или властито мишљење).

9. *Процена ризика* обухвата све потенцијалне ризике које би могли да угрозе очекивања пројекта у бизнис плану. Међу такве се најчешће убрајају снабдевање сировинама и резервним деловима, недостатак квалификоване радне снаге, јака конкуренција, затим техничке потешкоће у производњи, временске прилике, инфлација и сл.

10. *Финансијски подаци* морају да пруже јасну слику о досадашњем пословању. Пројекције профитабилности и ликвидности треба да покажу да, након имплементације пројекта, инвеститор има способност да враћа преузете дугове и да истовремено побољша економику пословања.

11. *Еколошки ризици* подразумевају исказ о отпаду који је последица технолошког процеса, могуће угрожавање ваздуха, количине и врсте отпадних вода, како ће се одлагати и рециклирати отпад и сл.

12. *Изјаве и овлашћења* су сегмент бизнис плана у коме предузетник даје писмену потврду да су подаци и информације дати поштено и истинито. Реч је о подацима и информацијама које се не истражују и не пројектују, већ представљају редослед чињеница којима предузетник располаже.

Наведене фазе изражавају логичан редослед активности. Суштина пословног планирања је управо у припремању бизниса на промене са којима се потенцијално може суочити, као и за његово брзо реаговање и прилагођавање новонасталим околностима.

Израда више варијанти плана за одређен плански период подразумева да консултант обухвати могућа збивања у будућности на флексибилан начин. Од великог значаја је објективност консултаната која омогућава да се адекватно сагледају различите алтернативе. Неопходно је поћи од три варијанте: оптимистичке, нормалне и песимистичке. То подразумева промене у куповној моћи становништва, пореској политици и другим манифестацијама друштвене заједнице који су од значаја за пословање предузећа. Искуства предузетничке праксе у развијеним земљама показују да најбољи производи (услуге) или пословна идеја често не



добијају финансијску подршку, али зато то успева темељно урађеном, садржајном и добро презентираним бизнис плану. Међутим, то не значи да је бизнис план сам по себи довољан да гарантује сигуран успех. Финансијске институције, добављачи, институције за подршку малих и средњих предузећа и други, очекују бизнис план као свеобухватну и добро организовану документациону основу, пре него што своју подршку понуде новом бизнису или оном који се шири.

## 5. Подршка у креирању и операционализацији маркетинг стратегије

Корисна почетна тачка креирања маркетинг стратегије јесте подела оријентације клијента према тржишту. У ту сврху се користе три групе: предузећа оријентисана на производ, предузећа оријентисана на производњу и предузећа оријентисана на тржиште. Код предузећа која су оријентисана на производе нагласак је на самом производу, док је код предузећа оријентисаним на производњу доминантно разматрање дизајна производа или модификација производње. Често се може открити да су неки производи у линији само због тога што се могу производити са постојећом опремом (то јест они који су лаки за производњу), без разматрања потражње и са расипањем тржишних ресурса на превелики број потенцијалних купаца. Такође је могуће да се деси и обрнуто, да се производни капацитети преоптерете или да се користи превелики број производних линија како би се задовољила сва потражња постојећих купаца. Даље, производна линија се може посматрати из аспекта будућих могућности које нуде различити производи и трошкова коришћења ових могућности.<sup>11</sup> Оваква анализа пружа добру основу за препоруке консултаната које се односе на додавање или елиминацију производа. На пример, маркетиншки менаџер може инсистирати на томе да је неопходан одређени обим производње на неким линијама јер дистрибутер захтева пуну линију од својих добављача.

Ово се може истражити (понекад је потражња просто нечији избор) као и могућност докупљивања већих величина. У великом броју предузећа одређивање цена се сматра посебним задатком рачуновође који одређује при којој цени се одређени производ мора продавати да би се остварила бар позитивна нула. Ипак, ово је област у којој се могу применити тржишна разматрања као и критеријум трошкова. Ако маркетиншки консултант сматра да су цене постављење по унилатералним критеријумима рачуновођа, биће заинтересован за начине на које ово може утицати на маркетинг и обим продаје. То може довести до ревизије политике одређивања цена, укључујући постављање нових процедура за формирање цена у организацији клијента. Крајњи циљ огледа се у бољој искоришћености цене као тржишне алатке, али без стварања ризика да ће повећани обим продаје јефтинијих производа довести до финансијских губитака. Кредити који се издају купцима могу бити још један чест извор сукоба између маркетиншког менаџера и осталих функција у предузећу, посебно у тренуцима слабе ликвидности. Вероватно ће се десити да маркетиншки менаџер прида много већи значај употреби кредита. Ово је разумљиво, јер његова информација о овом питању потиче од његових продаваца који желе да имају овакво оруђе на располагању. Када се јави овакав сукоб, саветује се да се предузме истраживање тржишта како би се открило каква је заправо

---

<sup>11</sup> Цвијановић, Д., Михаиловић, Б., Симоновић, З. (2009): *Улога и значај маркетинга у развоју аграрног сектора Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 39.

ситуација.

Друга проблематична област за врховни менаџмент јесте питање јавног имица (слике у јавности) фирме, тј. мишљење и ставови које корисници, стварни или потенцијални имају о фирми. Ова слика мора у ширем смислу бити у складу са имицом фирме коју она има о себи и са оним што се очекује да продавци створе. Када консултант уочи да постоји оваква разлика између стварног (корисничког) имица фирме и имица који замишља власник, он мора ову могућност темељно истражити. Како да приступи овој активности, питање је стратегије консалтинга. Промена имица фирме је тешка одлука, а докази који иду у прилог промени морају бити веома јаки. На пример, маркетиншки консултант може позвати у помоћ независног консултанта за истраживање тржишта који има добру репутацију и који је упознат са техникама истраживања ставова на тржишту. Како год било, морају се сакупити релевантни докази и представити са неутралне стране, тако да се клијент убеди у објективност препорука.

## 6. Развој тржишног пословања и професионалне услуге у продајном сектору

Непостојање маркетинга за домаћу робу доводи до тога да и за оно што имамо да произведемо и понудимо тржишту не унемо да брендујемо и чврсто вежемо за потрошаче, успостављајући са њима успешну комуникацију и излазак на инострано тржиште.<sup>12</sup>

*Менаџмент продаје.* Правилна обука и мотивација продаваца су кључне ствари које се морају проверити, као и начин на који продавци деле своје ефективно време продаје између постојећих и потенцијалних купаца. Друга ствар која се мора проверити јесте да ли се рекламирање (стварање занимања и интересовања за производ међу купцима) користи за повећање ефикасности продаваца. Оваква интересовања помажу да се лакше закажу састанци и повећава проценат успешних састанака. Овај аспект рекламирања је у принципу значајан код индустријске робе.

*Рекламирање и промоција.* Клијент обично може добити добар савет у овим активностима од своје рекламне агенције, али повремено се може јавити ситуација у којој су они у рукама лаика и на страни клијента и на страни агенције. Честа, али непожељна пракса, јесте да се издатак за рекламирање одређује једноставно као проценат од продаје, било остварене или предвиђене, па је много боље испланирати рекламне кампање у смислу циљева, а затим израчунати потребну своту новца за њихово остваривање. Ова свота може бити много већа од своте која је доступна, у којем случају се циљеви морају редефинисати на скромнији начин. Коришћењем ове методе остварује се предност давања одређене идеје клијенту о томе шта се може остварити са одређеним издацима за рекламирање.

*Физичка дистрибуција.* Анализа рада физичке дистрибуције се састоји из два типа истраживања. Први тип се бави веома сложеним системима који се односе на већи број дестинација пошиљки, средњих складишта или тачака претовара. Овај тип анализе је веома сложен: предности велике производне

---

<sup>12</sup> Хамовић, В, Параушић, В., Михаиловић, Б. (2006): "Конкурентност српске привреде у функцији подстицања извозних активности", Међународни научни скуп *Мултифункционална пољопривреда и рурални развој-развој локалних заједница*. Мали Зворник, 7-8. децембар, 2006., Институт за економику пољопривреде, Београд, Економика пољопривреде, тематски број, ТБ (13-667), 2006., стр. 449.

линије морају се уравнотежити са складишним трошковима у различитим тачкама у систему; стандарди услуге морају се уравнотежити са бројем међускладишта; оптимизације локације ових складишних тачака захтевају веома обимно рачунање; морају се осмислити веома детаљне процедуре за планирање које максимизује искоришћеност возила. Ово је дефинитивно посао за стручњака који познаје рад са одговарајућим софтверским пакетима и има доста искуства у томе. Други тип анализе, који је најчешћи, односи се на доношење одлуке колико се дистрибуција може остваривати унутар саме компаније, а колико се мора унајмити споља (аутсорсинг).

*Канали дистрибуције.* Што се тиче ове области, главна мана јесте тенденција да се прескоче продавци на велико и да се посао директно склапа са малопродавцима. Ово намеће велике напоре који се улажу у продају, што изискује додатне трошкове. Поред тога, маркетиншки менаџери под овим условима често сматрају да је продавање на велико њихова тржишна предност. Разлог је тај што велики број произвођача сматра да су продавци на велико лоши дистрибутери, који не пружају потребне услуге. Међутим, често се значајне уштеде могу остварити пребацивањем транспорта на људе који показују способност предузетништва. Консултант који очекује да одради већи посао за произвођача потрошне робе, откриће да је корисно ако издвоји одређено време да изучи проблеме и потребе продаваца на велико и услове малопродаје.

*Паковање и развој нових производа.* Ове две активности деле исте карактеристике које, иако стварни посао обично обавља други сектор, јесу пожељне и често од суштинског значаја за маркетинг сектор који је директно укључен. Наиме, маркетинг сектор се мора укључити на конструктиван начин, што значи да мора имати вољу и средства да обави потребно истраживање тржишта. При томе, организација се мора тако осмислити да се маркетиншко одељење ангажује у што ранијој фази, а не, што се често дешава, након финализације дизајна.

Адекватно понашање предузећа подразумева да се благовремено сагледа: тип реакције, тј. који се инструмент или комбинација инструмената маркетинг микса користи и на које производе/услуге је реакција усмерена, смер реакције који може представљати узвраћање, прилагођавање или повлачање, степен односно интензитет реакције и домен реакције, тј. на која је тржишта/сегменте реаговање усмерено.<sup>13</sup> У продајном сектору обрт капитала је од суштинског значаја. У фирми са добрим обртом то је фокусна тачка свих активности, а набавка и планирање нивоа залиха, засновани су на циљевима што бржег обрта. Први задатак консултанта јесте да провери процедуре за контролу готовине. Често се открива да оне нису задовољавајуће па се морају образовати и применити нове процедуре. Различити типови робе захтевају различите типове процедура за контролу готовине. Постоје четири главна система који су погодни за: минимаркете, продавнице опште робе, бутике и веће продавнице које продају намештај или белу технику. Велики број предузећа, међутим, мора да користи два или више система, у зависности од разноликости робе коју нуди. Постављање процедура за контролу готовине долази на прво место, јер се наредни задатак мора обавити тек уз помоћ података који се добијају постављеним процедурама. Често се јавља случај да консултант мора смислити нове процедуре у планирању и пословању, као и њихово инсталирање и обуку менаџмента у коришћењу података. Неки консултантски задаци ће имати и различите аспекте генералног менаџмента, а понекад се мора уговорити и обука за

---

<sup>13</sup> Bowman, D., Gatignoaon, H. (1995): "Determinants of competitor response time to a new product introduction", *Journal of marketing Research*, february, pp. 42-53.

коришћење специјализованих техника.

Наведене активности представљају највећи део онога што се може назвати *корективним или излечујућим консалтингом* у комерцијалном пословању. Међутим, постоје фирме које су себе довеле у много веће проблеме лошом пословном политиком. У овим случајевима, решење проблема ретко када је очигледно, па је главна улога консултанта у оваквим случајевима да пружи моралну подршку у доношењу непријатних одлука. На пример, малорподавац луксузне робе (сатова, спортске опреме, итд.) може да одобри боље кредитне услуге јер много лакше продаје робу на овај начин (посебно неодговорним муштеријама), а затим открива да се рачуни који су једнаки шетомесечној продаји у великој већини не могу наплатити. Малопродавци често бирају неповољне локације за своје радње, покушавајући да продају потрошну робу у великим тржним центрима или луксузну робу у сиромашнијим четвртима. Варијације ове ситуације односе се на случајеве у којима фирма која се бави некретнинама није упозната са понашањем и ставовима малопродаваца или корисника, а ипак гради тржни центар и оставља простор за малопродајне објекте неодговарајућег типа. Проблеми ове врсте се често јављају и тада се позива консултант да их реши, посебно у земљама у развоју.

## Закључак

Маркетинг је процес чији се примарни значај огледа у успостављању комуникацијског тока између произвођача и купца односно потрошача. Маркетинг као економски процес одвија се у континуитету и саставни је део репродукције у предузећу. Маркетинг није једна промоција или наступ на сајму или продаја - већ је то један процес који траје и обухвата истраживање маркетинга, стратегијско планирање маркетинга, дефинисање циљева, формулисање стратегије маркетинга, израду програма маркетинг микса, маркетинг анализу, контролу и ревизију. Дакле, ту постоји читав један систем и сваки његов део је подједнако битан и значајан. Маркетинг је концепт пословања оријентисан према купцима. У овом концепту пројектовање производа и услуга почиње од потреба потрошача, а као циљ деловања поставља се задовољство потрошача. У предузећима где је у потпуности примењен маркетинг концент о потрошачима не брине само одељење за маркетинг већ сви запослени, радећи са свешћу да раде због потрошача. Посвећеност потрошачима у овим предузећима посебно се односи на запослене који су у директном контакту са њима. Уважавање тржишног приступа, односно константних и интензивних промена на тржишту, представља прву и основну претпоставку на којој би било рационално формулисање нових маркетинг стратегија, различитих од конкурентских управо по инвентивности, технологији и квалитету. Нове стратегије, условно речено, морају подразумевати и обезбеђивање критичне масе финансијских средстава (из приватизације, кредитних аранжмана, страних директних инвестиција, кооперација са страним инвеститорима), као и стимулативну аграрну политику, без које је немогуће пратити савремене тржишне, технолошке и маркетиншке трендове. Иако је конкуренција на бази обиља природних ресурса и јефтине радне снаге легитимна конкурентска стратегија, проблем је у томе што се ова ресурсна комбинација да лако имитирати и постоји велика вероватноћа појаве нових конкурената, који исти производ могу понудити по нижој цени. Такође, више је него очигледно да ова стратегија не може надоместити предности знања, нових развојних стратегија предузећа и развијеног пословног амбијента.

## Литература

1. Bowman, D., Gatignao, H. (1995): "Determinants of competitor response time to a new product introduction", *Journal of marketing Research*, february, pp. 42-53.
2. Церовић, П. (2002): »Пословни план као теорија у пракси«, *Ревизор - часопис за теорију и праксу*, Институт за економику и финансије, март 2002.
3. Цвијановић, Д., Михаиловић, Б., Симоновић, З. (2009): *Улога и значај маркетинга у развоју аграрног сектора Србије*, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
4. Хамовић, В, Параушић, В., Михаиловић, Б. (2006): »Конкурентност српске привреде у функцији подстицања извозних активности«, Међународни научни скуп *Мултифункционална пољопривреда и рурални развој-развој локалних заједница*. Мали Зворник, 7-8. децембар, 2006., Институт за економику пољопривреде, Београд, Економика пољопривреде, тематски број, ТБ (13-667), 2006.
5. Hooley, G., and Saunders, J. (1993): *Competitive Positioning - The key to market success*, Prentice Hall Inc. Engle wood Cliffs, NJ., str. 75-77.
6. Kotler, P. (1984): *Marketing Management*, (4th edition), Prentice Hall International, Inc., London.
7. Маричић, Б. (1979): *Коњунктурне информације у пословној политици*, Савремена администрација, Београд.
8. Милисављевић, Т. (1992): »Истраживање макроекономске коњунктуре као полазна претпоставка за управљање развојном оријентацијом предузећа«, *Зборник радова Маркетинг систем и стратегијско управљање предузећем*, Економски факултет, ИЗИТ, Београд, стр. 137.
9. Пенезић, Н. (2003): *Како постати предузетник*, Републичка агенција за развој Малих и Средњих предузећа и предузетништва, Београд.
10. Тодоровић, Ј., Ђуричин, Д., и Јаношевић, С. (1998): *Стратегијски менаџмент*, ИИ издање, ИЗИТ, Београд.