

UNIVERZITET U BEOGRADU

FAKULTET ORGANIZACIONIH NAUKA

Danijela Jovanović

**ALTERNATIVNE STRATEGIJE POSLOVNOG
MARKETINGA NA TRŽIŠTU U RAZVOJU**

Doktorska disertacija

Beograd, 2016

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ORGANIZATIONAL SCIENCES

Danijela Jovanovic

**ALTERNATIVE STRATEGIES OF BUSINESS TO
BUSINESS MARKETING IN EMERGING MARKET**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2016

Mentor

dr Slavica Cicvarić Kostić, vanredni profesor
Univerzitet u Beogradu
Fakultet organizacionih nauka

Komisija

dr Vinka Filipović, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu
Fakultet organizacionih nauka

dr Mirjana Gligorijević, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu
Ekonomski fakultet

Datum odbrane doktorske disertacije: _____

Zahvaljujem se svojoj majci Olgici što je uvek verovala u mene i bila uzor za upornost, snagu i plemenitost.

PODACI O DOKTORSKOJ DISERTACIJI

ALTERNATIVNE STRATEGIJE POSLOVNOG MARKETINGA NA TRŽIŠTU U RAZVOJU

APSTRAKT

Usled dinamike i obima poslovanja poslovno tržište postaje sve više predmet interesovanja akademske i stručne javnosti i istraživača. Uzimajući u obzir specifičnosti poslovanja na poslovnom tržištu kao i različitost aktera i učesnika tržišnih transakcija, poslovanje na ovom tržištu zahteva primenu marketing orijentacije koja će se, osim generalnih znanja i postavki, razlikovati u odnosu na marketing orijentaciju na tržištu krajnjih potrošača. Različitost poslovanja i marketing orijentacije između tržišta krajnjih potrošača i poslovnog tržišta još više dolaze do izražaja ukoliko kompanija posluje na tržištima u razvoju. Zasićenost tržišta zapadnih zemalja uslovljava je preusmeravanje proizvodnje ka tržištima zemalja u razvoju.

Kao neke od najvažnijih karakteristika tržišta u razvoju, naučna i stručna literature izdvajaju heterogenost tržišta, neadekvatnu infrastrukturu, hroničan nedostatak resursa, nebrendiranu konkurenciju i društveno-politički sistem. Poslujući u ovakvom okruženju, kompanija mora voditi računa o uslovima u kojima funkcioniše, aktivnostima konkurencije, trendovima u poslovanju i sopstvenim resursima. Na osnovu internih snaga i eksternih uslova poslovanja, kompanije prihvataju marketing orijentaciju i formulišu i implementiraju alternativne marketing strategije koje uslovljavaju performanse kompanije.

U disertaciji su prikazane i analizirane osnovne zakonitosti koje vladaju na poslovnom tržištu, specifičnosti poslovanja sa kojima se susreću kompanije koje svoju delatnost obavljaju u zemljama u razvoju, kao i alternativne strategije poslovnog marketinga na tržištima u razvoju. U svrhu ispitivanja međuzavisnosti uslova poslovanja, odabira odgovarajućih marketing strategija i predikcije performansi, sprovedeno je empirijsko istraživanje na osnovu koga je sagledan i analiziran stepen prihvatanja marketing orijentacije u srpskim kompanijama koje posluju na poslovnom tržištu i uslovi na osnovu kojih one biraju adekvatne alternativne strategije.

Marketing strategija analizirana je u kontekstu marketing orijentacije i programa marketinga kroz intrumente marketing miksa. Utvrđeno je da uslovi poslovnog okruženja u kojima kompanija ostvaruje svoje poslovanje na poslovnom tržištu, a koji su nepovoljni i nestabilni kada su u pitanju zemlje u razvoju, utiču na marketing orijentaciju. U kontekstu implikacija za praksu neophodno da kompanije u Srbiji shvate značaj marketing orijentacije, analiziraju uslove u kojima posluju u smislu konkurencije, institucionalnih okvira i raspoloživih resursa i na osnovu toga donesu odluku o poslovanju na principima marketing orijentisanosti. Osim adekvatnog odgovora na uslove poslovanja, marketing orijentacija omogućava kompaniji bolje performanse poslovanja, a koje se tiču procenta rasta učešća na tržištu, procenta rasta prodaje i ukupnog profita.

U disertaciji je postavljen okvir za utvrđivanje strategija marketinga organizacija koje posluju na tržištima u razvoju, kao što je tržište Srbije, kojima se može pozitivno uticati na poslovne performanse i uspeh kompanija. Nakon adekvatne analize internih i eksternih faktora koji čine okruženje u kome kompanija posluje (nestabilnost, trendovi, resursi kompanije), kompanija bi trebalo da odabere odgovarajuće marketing strategije, koje obuhvataju odluke o svim instrumentima miksa koji određuju poslovni nastup. U zavisnosti od internih karakteristika kompanije, kao što su tip i broj zaposlenih, kompanije bi trebalo da oblikuju i implementiraju alternativne marketing strategije koje ih vode postizanju boljih poslovnih performansi i uspeha.

Rezultati istraživanja pružaju smernice kompanijama koje posluju na poslovnom tržištu Srbije za formulisanje alternativnih strategija marketinga kako bi prilikom izbora napravile adekvatan izbor, uzimajući u obzir specifičnosti eksternog i internog okruženja.

Ključne reči: poslovni marketing, alternativne strategije, marketing orijentacija, tržišta u razvoju, Srbija

Naučna oblast: Menadžment

Uža naučna oblast: Marketing, odnosi s javnošću i multimedijalne komunikacije

UDK broj:

INFORMATION ON DOCTORAL DISSERTATION

ALTERNATIVE STRATEGIES OF BUSINESS TO BUSINESS MARKETING IN EMERGING MARKET

ABSTRAKT

Due to the business dynamics and its volume business to business market is becoming increasingly the subject of interest with academics and professional public and researchers. Taking into account the business specifics on the business to business market as well as the diversity of participants in market transactions, business in this market requires the application of marketing orientation that will, in addition to general knowledge and values set, vary in relation to the marketing orientation at the market of end consumers. The variety of business and marketing orientation between final consumers and the business to business market is increasingly coming to the fore if the company does its business in emerging markets. Market saturation of Western countries caused a redirection of production towards the markets of developing countries.

As some of the most important characteristics of emerging markets, scientific and technical literature set apart the heterogeneity of the market, inadequate infrastructure, a chronic lack of resources, non-branded competition and social-political system. Operating in such environment, company must take into account the conditions in which it operates activities of the competitors, trends in business and own resources. Based on internal strength and external business conditions, companies accept marketing orientation and formulate and implement alternative marketing strategies which condition the performance of the company.

The thesis presents and analyzes the basic principles that govern the business market, business characteristics faced by companies that perform their activity in developing countries, as well as alternative strategies of business marketing in emerging markets. In order to test the interdependence of business conditions, the selection of appropriate marketing strategies and performance prediction, empirical research was conducted on the basis of which the degree of acceptance of marketing orientation in Serbian companies operating in the business market has

been perceived and analyzed and the conditions under which they choose appropriate alternative strategies.

Marketing strategy was analyzed in the context of marketing orientation and marketing program through the instruments of the marketing mix. It was found that the conditions of the business environment in which the company achieves its business at business market, and which are unfavorable and unstable when it comes to developing countries, are affecting the marketing orientation. In the context of the implications in practice, it is necessary that companies in Serbia understand the importance of marketing orientation, analyze the conditions in which they operate in terms of competition, the institutional framework and available resources and based on that make a decision about doing business on the principles of marketing orientation. Apart from an adequate response to the requirements of business, marketing orientation allows the company better business performance, and which concern the percentage of growth on the market, the percentage of sales growth and overall profits.

The thesis sets the frame for determining marketing strategies of organizations that operate in emerging markets, such as the Serbian market, which can have a positive impact on business performance and success of the company. After an adequate analysis of internal and external factors that make the environment in which the company operates (instability, trends, company resources), the company should choose an appropriate marketing strategies, which include decisions on any mix of instruments that determine business performance/approach/presence. Depending on the internal characteristics of the company, such as the type and number of employees, companies should shape and implement alternative marketing strategies that lead them to achieving better business performance and success.

The research results provide guidance to companies operating in the Serbian business to business market for formulation of alternative marketing strategies in order for them to make an adequate choice when selection is due, taking into account the specifics of external and internal environment.

Key words: business to business marketing, alternative strategies, marketing orientation, emerging markets, Serbia

Sadržaj

Uvod.....	12
1. Poslovni marketing u savremenim uslovima poslovanja.....	17
1.1. Specifičnosti poslovnog marketinga.....	17
1.2. Razlika između poslovnog marketinga i marketinga krajnjih potrošača.....	18
2. Tržišta u razvoju.....	23
2.1. Tradicionalni pogled na tržišta u razvoju.....	23
2.2. Srbija i zemlje Centralne i Istočne Evrope.....	25
2.3. Karakteristike tržišta u razvoju.....	26
2.4. Komparativne prednosti tržišta u razvoju.....	28
2.5. Perspektive tržišta u razvoju.....	29
2.5.1. Perspektive tržišta u razvoju u periodu do 2017. godine.....	29
2.5.2. Zemlje u razvoju kao pokretači globalne ekonomije.....	32
3. Istraživanje za potrebe poslovnog tržišta.....	33
3.1. Marketing informacioni sistem.....	36
3.1.1. Značaj marketing informacionog sistema.....	36
3.1.2. Faktori koji utiču na marketing informacioni sistem.....	38
3.1.3. Mogućnosti za poboljšanje marketing informacionog sistema.....	40
3.1.4. Informacije o konkurenciji kao poseban segment marketing informacionog sistema.....	41
3.1.5. Zahtevi kupaca i promene u tražnji u fokusu marketing informacionog sistema.....	42
3.2. Korišćenje istraživanja za potrebe poslovnog marketinga.....	42
4. Strategije marketinga na tržištu u razvoju.....	45
4.1. Marketing strategija.....	45
4.2. Strategija segmentacije poslovnog tržišta.....	49
4.2.1. Koraci u segmentaciji.....	50
4.2.2. Kriterijumi za segmentaciju.....	52
4.2.3. Potencijalne greške i barijere prilikom segmentacije.....	53
4.2.4. Način segmentacije poslovnog tržišta.....	53
4.2.5. Kompleksnost segmentacije tržišta.....	57
4.2.6. Segmentacija na tržištima u razvoju.....	58

4.3. Alternativne strategije targetiranja.....	60
4.4. Alternativne strategije pozicioniranja.....	64
5. Strategija proizvoda u poslovnom marketingu.....	68
5.1. Alternativne strategije proizvoda za međunarodno tržište.....	70
5.2. Razvoj novog proizvoda.....	72
5.3. Neophodnost inovacija za profitabilan rast.....	74
5.4. Strategija inovacije na tržištu u razvoju.....	74
5.5. Alternativne strategije brenda na poslovnom tržištu.....	78
5.5.1. Specifičnosti brenda na poslovnom tržištu.....	78
5.5.2. Funkcije brenda na poslovnom tržištu.....	81
5.5.3. Kreiranje brenda na poslovnom tržištu.....	83
5.5.4. Vrednost brenda na poslovnom tržištu.....	87
5.5.5. Percepcija brenda na tržištima u razvoju.....	90
5.6. Alternativne strategije proizvoda.....	91
5.6.1. Alternativne strategije ulaska proizvoda/usluga na tržište.....	91
5.6.2. Odlučujući faktori uspeha pionira i pratilaca.....	93
5.7. Alternativne strategije proizvoda na tržištima u razvoju.....	97
6. Strategija cene.....	101
6.1. Karakteristike cena poslovnih dobara.....	101
6.2. Alternativni pristupi formiranju cena.....	103
6.3. Tražnja kao faktor strategije nastupa na poslovnom tržištu.....	105
6.4. Faktori koji utiču na formiranje cena.....	107
6.5. Tipovi cenovne politike na tržištima u razvoju.....	110
6.6. Alternativne strategije cena.....	113
7. Strategija distribucije.....	117
7.1. Uloga i značaj kanala marketinga.....	117
7.2. Izbor kanala marketinga.....	118
7.3. Ciljevi kanala marketinga.....	121
7.4. Elektronsko poslovanje.....	124
7.5. Povezivanje tradicionalnih i elektronskih kanala.....	129
7.6. Promene u distribuciji na poslovnom tržištu.....	131
7.7. Karakteristike marketinških kanala na tržištima u razvoju.....	133
7.7.1. Globalni marketing.....	135
7.7.2. Kulturne razlike na tržištima u razvoju.....	137

7.8. Alternativne strategije distribucije.....	139
7.9. Upravljanje odnosima sa posrednicima.....	141
8. Strategija poslovnog komuniciranja.....	143
8.1. Specifičnosti marketinških komunikacija.....	143
8.1.1. Specifičnosti integrisanih marketinških komunikacija.....	144
8.1.2. Karakteristike integrisanih marketinških komunikacija.....	145
8.2. Komunikacioni miks na poslovnom tržištu.....	146
8.2.1. Lična prodaja.....	148
8.2.2. Oglašavanje.....	151
8.2.3. Unapređenje prodaje.....	153
8.2.4. Direktni marketing.....	158
8.2.5. Digitalni marketing.....	159
Prednosti digitalnih medija.....	159
Primena digitalnih medija u zemljama u razvoju.....	162
Društveni mediji na poslovnom tržištu.....	165
Korišćenje društvenih medija na poslovnom tržištu.....	170
8.2.6. Tržišni odnosi s javnošću.....	174
8.3. Alternativne strategije marketinških komunikacija.....	177
9. Empirijsko istraživanje	180
9.1. Konstrukt istraživanja.....	180
9.2. Metodologija, model i hipoteze istraživanja.....	182
9.3. Rezultati istraživanja.....	187
9.4. Strategija poslovnog marketinga na tržištu u razvoju.....	205
10. Zaključak.....	208
11. Literatura.....	214
12. Biografija	235

Uvod

Poslovno tržište se sastoji od svih individua i organizacija kojima su potrebne robe i usluge za korišćenje u proizvodnji drugih proizvoda i usluga, ili za prodaju, rentiranje ili snabdevanje drugih (Nickels et al, 2010, str. 359). Iako se poslovni odnosi ostvaruju sa manjim brojem kupaca, nego što je to slučaj sa tržištem potrošnih dobara (Filipović & Kostić-Stanković, 2009), ovo tržište je veće od svih jer su mnoge velike kompanije, čak i one koje proizvode proizvode namenjene krajnjim potrošačima njegov sastavni deo. Neophodnost detaljnije analize poslovnog tržišta leži u tome što transakcije između organizacija imaju veći uticaj na ekonomiju i razvoj nego transakcije između organizacija i krajnjih potrošača (Walker&Mullins, 2011).

Poslovni marketing je počeo da se razvija kao poseban oblik marketinga u okviru koga su korišćeni koncepti i tehnike marketinga krajnjih potrošača. Međutim, u poslednjih dvadesetak godina teoretičari i praktičari razvili su koncepte, metode i tehnike specijalno prilagođene jedinstvenim karakteristikama poslovnog tržišta (Biemans, 2010, str. 3).

Pri planiranju svojih aktivnosti, kompanije u Srbiji koje posluju na poslovnom tržištu uglavnom malo pažnje pridaju marketing aktivnostima. Jedan od razloga je posmatranje marketinga kao orijentacije i funkcije koja je neophodna više kompanijama koje posluju sa krajnjim potrošačima (Gligorijević, 2012, str. 3). Uzrok ove pojave može da leži u nepoznavanju marketinga poslovnih dobara, međunarodne poslovne prakse u ovoj oblasti, kao i značaja marketinške orijentacije i strategija poslovnog marketinga za unapređenje poslovnih performansi.

Budući da je Srbija tržište u razvoju i da je u narednom periodu očekuje proces pridruživanja Evropskoj uniji, potrebno je adekvatno se pripremiti za niz izazova koji predstoje. Neki od tih izazova su liberalizacija trgovine i regionalizacija evropskog tržišta, povećanje broja i kompleksnosti usluga, razvoj i brzina širenja informacija, razvoj komunikaciono-informacionih tehnologija i sistema plaćanja, razvoj održivih obrazaca proizvodnje i potrošnje (održivi razvoj) i dr. (Veljković, 2013). Zbog svega toga neophodno je teoretsko formulisanje primene poslovnog marketinga.

Predmet doktorske disertacije je istraživanje razvoja i primene alternativnih strategija poslovnog marketinga u kompanijama koje svoju delatnost obavljaju na poslovnom tržištu zemalja u

razvoju. Za analiza već postojećih i sticanje novih saznanja iz ove oblasti korišćena je obimna strana naučna i stručna literature, kao i kao i radovi srpskih autora koji su razmatrali navedenu problematiku.

Ciljevi istraživanja su: upoznavanje i opis primene alternativnih strategija marketinga u kompanijama na poslovnom tržištu; definisanje strateškog okvira za planiranje i realizaciju marketing aktivnosti na poslovnom tržištu, a koje mogu da primenjuju kompanije na tržištu u razvoju kakvo je i tržište Srbije; analiza i ispitivanje značaja marketinških taktika, kroz koje se primenjuje strategija, kao faktora uspeha na poslovnom tržištu; kao i opis strategija poslovnog marketinga na tržištu u razvoju kojima bi se pozitivno uticalo na poslovne performanse.

U istraživanju u disertaciji pošlo se od generalne hipoteze, koja glasi: Nesigurnost u okruženju uslovljava izbor adekvatnih alternativnih strategija poslovnog marketinga koje determinišu performanse i uspeh kompanija koje posluju na tržištima u razvoju.

Kako bi se proverila verodostojnost postavljene hipoteze sprovedeno je eksplorativno i empirijsko istraživanje i postavljene su posebne hipoteze koje su pomogle operacionalizaciju postavljene generalne hipoteze:

- Različit karakter osnovnih instrumenata marketing miksa (proizvoda, cena, distribucija i promocija) na tržištu poslovnih dobara rezultira različitim pristupom marketingu.
- Postoji međuzavisnost percepcije nesigurnosti u okruženju i primene alternativnih strategija poslovnog marketinga na tržištima u razvoju.
- Precizno definisanje alternativnih strategija poslovnog marketinga omogućava jasnije sagledavanje pravaca poslovnih aktivnosti koje doprinose boljim poslovnim performansama.

U radu su korišćene sledeće naučne metode: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda komparacije, metoda analize sadržaja dokumenata (stručne literature, izveštaja, rezultata sprovedenih istraživanja i dr), metoda analize studija slučaja iz poslovne prakse, statistički metod.

Primenjena metodologija se sastoji od eksplorativnog i empirijskog istraživanja. Eksplorativno istraživanje je realizovano u cilju detaljnijeg uvida u pojedine aspekte vezane za predmet istraživanja, kao i uvida u stvarno stanje u praksi poslovnog marketinga.

Empirijsko istraživanje se sastojalo iz sledećih faza: kreiranje upitnika za potrebe istraživanja; distribucija upitnika i prikupljanje podataka; unos dobijenih podataka u bazu; deskriptivna analiza dobijenih podataka; statistička obrada podataka i diskusija dobijenih rezultata u odnosu na postavljene hipoteze. Prikupljeni podaci su analizirani primenom softverskog SPSS paketa dizajniranog za obradu podataka istraživanja u društvenim naukama. Kako bi se proverila verodostojnost postavljenih hipoteza prikupljeni podaci su testirani pomoću jednofaktorske ANOVA analize, zatim *post hoc Tukey*-evim testom, kao i testom hijerarhijske višestruke regresije.

Disertacija je strukturirana u jedanaest celina od kojih svaka predstavlja i tematsku celinu koja je bila predmet izučavanja. U uvodnom delu predstavljen je metodološki okvir analize.

U prvom delu su predstavljene karakteristike poslovnog marketinga. Ključna razlika poslovnog marketinga u odnosu na marketing orijentisan na krajnje potrošače je u tome što su ovde kupci organizacije i to mnogo češće nego individualni kupci (Filipović&Kostić-Stanković, 2009). Na poslovnom tržištu, pojedinačan kupac može da raspolaze ogromnim količinama novca za kupovinu.

Drugi deo disertacije daje uvid u tržišta u razvoju. Iako su se nekad posmatrala kao tržišta sa jeftinom radnom snagom, ona danas imaju rastući značaj. Ova tržišta zapravo predstavljaju pokretače globalne ekonomije. Kada se porede sa razvijenim zemljama, ovo su nezasićena tržišta, a kupci žele proizvode i usluge sa međunarodnim kvalitetom.

Poslovno marketing istraživanje omogućava podatke koji su neophodni za evaluaciju performansi ili za planiranje budućih marketing strategija, pa je to i predmet istraživanja trećeg dela. Kako bi istraživanje bilo efektivno, top menadžment bi morao da razume da istraživanje ima važnu ulogu u poslovnom marketingu. Istraživanja za potrebe poslovnog tržišta se razlikuju od istraživanja koja se koriste na tržištu krajnjih potrošača jer je broj kupaca znatno manji, ali je ukupna kupovina veća. Takođe, manje je privrednih subjekata tako da ovo kreira malu populaciju ljudi koji obično poznaju jedni druge i to je daleko od slučaja masovnog tržišta.

Četvrto poglavlje se fokusira na formulisanje strategije. Formulisanje strategije bi trebalo da bude proces pomoću koga se sistematski procenjuje trenutna situacija u odnosu na konkurenciju da se identifikuju ključne prednosti i slabosti kao i šanse i opasnosti, da se odrede zahtevni, ali dostizni ciljevi koji počivaju na različitim strateškim opcijama i da se selektuju one opcije pomoću kojih najbolje mogu da se dostignu ciljevi.

U petom delu predstavljene su alternativne strategije proizvoda u poslovnom marketingu i objašnjava se kako putem politike proizvoda preduzeće pokušava da zadovolji potrebe privrednih kupaca i stvori konkurentsku prednost kapitalizujući svoje ključne kompetentnosti. Važnost pojedinih atributa proizvoda varira u odnosu na konkretnog kupca. Ovo ukazuje na to da proizvod nije fiksni element marketing strategije. Zapravo, on je promenljiv i njegovi atributi se mogu menjati u odnosu na zahteve konkretnog tržišnog segmenta (Keegan&Green, 2011).

Šesti deo predstavlja alternativne strategije cene. Cena koju poslovni marketar dodeljuje proizvodu ili usluzi je jedan od mnogih faktora koji će biti pod lupom poslovnog kupca. Odluka o ceni ne može da bude doneta u vakuumu, mora da bude u skladu sa ostalim marketinškim strateškim odlukama. Adekvatnu strategiju određivanja cene može da determiniše način na koji kupci na poslovnom tržištu evaluiraju ponudu kroz *cost/benefit* analizu. Može da se dogodi da dva konkurenta sa sličnim proizvodima imaju različitu cenu, ali da u očima poslovnog kupca jedna kompanija ipak može da ponudi veću vrednost od druge.

Sedmi deo disertacije bavi se alternativnim strategijama i sistemom distribucije. Odluka o tome da se izabere odgovarajući posrednik je strateška i odnosi se na strukturu kanala, broj posrednika između proizvođača i kupca. Svakako je u pitanju odluka koja ima dugoročne posledice. Izbor marketing kanala je uslovljen prodajnim i profitnim ciljevima, resursima kojima se raspoložuje i strategijom pozicioniranja. Prilikom određivanja adekvatnog kanala biće značajna dva aspekta strategije: targetirani tržišni segment i diferentna prednost koju dobavljač želi da iskoristi (Doyle&Stern, 2010).

Kako se koristi veliki broj instrumenata komunikacije sa kupcima, potrebna je adekvatna koordinacija svih komunikacionih aktivnosti koje su prezentovane u osmom delu. Ovo se postiže pomoću integrisanih marketinških komunikacija. Pažljiva koordinacija komunikacionih programa je imperativ za poslovne marketare i to na taj način da efikasno i ekonomično koristi sve instrumente marketinških komunikacija. Ovo podrazumeva poznavanje svih instrumenata komunikacije između kompanije i kupca, kao i to da su oni shvaćeni i podržani od strane onih koji kontaktiraju sa kupcima kompanije. U ovom delu opisane su alternativne strategije komunikacije sa kupcima.

Deveti deo predstavlja empirijsko istraživanje o uticaju nesigurnosti okruženja na izbor marketing strategija. Ranija empirijska istraživanja su potvrdila pozitivnu vezu između marketinške orijentacije i performansi (Nelson & Henderson, 2005, str. 237-257; Olavarrieta &

Friedmann, 2008, str. 623-630). Opšte je poznato da je visok nivo marketinške orijentacije povezan sa većim zadržavanjem kupaca, ponovljenim kupovinama i sposobnosti kompanije da se nosi sa promenama na tržištu (Reid, 2000, str. 59-67). S obzirom da činjenicu da do sada nisu objavljene istraživačke studije iz ove oblasti u Srbiji, istraživanje je obuhvatilo kompanije koje posluju na srpskom poslovnom tržištu.

U desetom delu su prikazana zaključna razmatranja i preispitane su hipoteze i ostvarenje cilja istraživanja, dok je u jedanaestom delu navedena literatura koja je korišćena u disertaciji. Pored domaće, korišćen je veliki broj inostranih izvora i referenci, u kojima je ova problematika obrađena i afirmisana.

1. Poslovni marketing u savremenim uslovima poslovanja

1.1. Specifičnosti poslovnog marketinga

Teorija i praksa prepoznaju važnost marketinga poslovnih tržišta, zbog činjenice da poslovno tržište kvantitativno i vrednosno daleko premašuje tržište krajnje potrošnje. Ovaj segment tržišta se u poslednjih petnaestak godina dinamično razvija, a sve veći broj stručnjaka se bavi problematikom marketinga na poslovnom tržištu.

Kompanije sve više koriste poslovni marketing. U uslovima ekonomije inovacije raste objektivna potreba za dodatnim istraživanjima specifičnosti formiranja poslovnog tržišta (Медяник, 2009).

Poslovno tržište sastoji se od svih organizacija koje nabavljaju robu i usluge koje koriste u proizvodnji druge robe i usluga koje potom prodaju, iznajmljuju ili dobavljaju drugima. Najveće privredne grane koje čine poslovno tržište su poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo; rudarstvo; proizvodnja; građevinarstvo; saobraćaj, komunikacije; komunalne usluge; bankarstvo; finansije i osiguranje; distribucija i usluge (Kotler& Keller, 2006, str. 210).

Milislavjević ističe da je marketing proizvodnih dobara posebno područje marketinga koje izučava marketing proizvoda i usluga namenjenih, ne za ličnu upotrebu pojedinaca i članova domaćinstava, već za proizvodne svrhe široko shvaćeno (Milislavjević, 2003, str. 483). Poslovni marketing svakako zaslužuje veću pažnju jer ima veliku važnost za privredu i društvo (Zimmerman&Bluthe, 2013). Mnogo više pažnje se poklanja marketingu proizvoda i usluga namenjenih krajnjim potrošačima.

Interesovanje za poslovnim marketingom dobilo je pravu snagu 1970. godine, a na osnovu različitosti poslovnih proizvoda od proizvoda široke potrošnje. Razlika je u boljoj informisanosti kupaca koji su dobro informisani, veoma organizovani i sofisticirani u svojim kupovnim navikama (Ghauri&Cateora, 2006, str.332).

Tržište poslovnih dobara je veće od svih jer mnoge velike kompanije, čak i one koje proizvode proizvode namenjene krajnjim potrošačima deo su ovog tržišta. Neke od njih čak polovinu prihoda od prodaje (Procter&Gamble, Kimberly Clark) troše na industrijska dobra i usluge (Hutt&Speh, 2013, str. 43). Sto najvećih kompanija potroši na ovu vrstu proizvoda i usluga više od 100 triliona dolara godišnje (Porter, 2003, str. 18-25). Vrsta dobara se kreće od višemilionskih projekata, kao što su nove zgrade, do onih male vrednosti kao što je papir za

štampanje. Proizvodi kao što su mobilni telefoni, računari, softveri se prodaju i na tržištu krajnjih potrošača i na poslovnom tržištu.

Ono po čemu se razlikuju ova tržišta je namena proizvoda. Nekada je sam proizvod identičan, ali je potreban fundamentalno drugačiji marketinški pristup kako bi se targetirali kupci na poslovnom tržištu. Neki od najvrednijih brendova na svetu pripadaju kompanijama koje posluju na poslovnom tržištu: Cisco, Google, Caterpillar, GE, DuPont, Intel, 3M (Webster&Keller, 2004, str. 388-402).

Minnet ističe da je razvoj poslovnih dobara uslovljen tehnološkim progresom, a razvoj proizvoda namenjenih krajnjim potrošačima modom i trendovima. Kupovina poslovnih dobara se obično pomno razmatra, donosi se grupna odluka, dok je kupovina proizvoda lična i više impulsivna (Minnet, 2001, str. 12).

Privredni kupci se suočavaju s kompleksnijim odlukama o kupovini nego što je to slučaj s kupcima na tržištu krajnje potrošnje. Proces poslovne kupovine ima tendenciju da bude formalizovaniji od procesa kupovine krajnjeg potrošača.

Specifične karakteristike poslovnih dobara su (Gligorijević, 2009, str. 6):

1. sličnost poslovnih dobara
2. tehnička složenost
3. visoka jedinična vrednost
4. neredovnost nabavki

Sličnost poslovnih dobara je uslovljena time što ona moraju da budu u skladu sa nacionalnim i međunarodnim standardima. U pitanju su tehnički složeni proizvodi koji zahtevaju velika ulaganja u istraživanje i razvoj, kao i pružanje tehničke pomoći klijentima. Oprema je veoma skupa i njen vek trajanja može da bude jako dug pa je zbog toga neredovnost nabavki jedna od karakteristika.

1.2. Razlika između poslovnog marketinga i marketinga krajnjih potrošača

Ključna razlika poslovnog marketinga u odnosu na marketing orijentisan na krajnje potrošače je u tome što su ovde kupci organizacije i to mnogo češće nego individualni kupci. Individualni kupci i organizacije uglavnom kupuju iste proizvode pa se na osnovu toga ne može napraviti diferencijacija u odnosu na vrstu proizvoda. Međutim, postoje i neki proizvodi/usluge koji su specifični samo za kompanije (konsultantske usluge i sl). Termin poslovni marketing je zamenio

onaj koji se koristio 80-ih i 90-ih godina, odnosno industrijski marketing. Industrijski marketing možda može najbolje da se primeni za primarni i sekundarni sektor, dok u savremenom poslovanju najveći deo poslovanja zauzima tercijarni sektor (Brennan et al, 2011, str. 14).

Poslovni marketing i marketing usmeren ka potrošačima su različiti. Generalna znanja, principi i teorija mogu da se primene na obe grupe marketara, ali zbog toga što njihovi potrošači i tržišta funkcionišu različito potrebno im je ukazati posebnu pažnju. Potrošači i poslovni marketing se razlikuju u odnosu na prirodu tržišta, zahteve tržišta, zahteve i navike kupaca, odnose između prodavaca i kupaca, uticaja iz okruženja (politički, ekonomski, zakonski okviri) i strategije nastupa na tržištu.

Nekoliko faktora čine da se poslovni marketing i marketing potrošnih dobara razlikuju (Nickels et al, 2010, str. 365):

1. Kupci u ovom sektoru su malobrojni (npr. postoji mali broj građevinskih firmi u odnosu na broj domaćinstava);
2. Privredni kupci su relativno veliki, tj. velike organizacije zapošljavaju većinu radnika i proizvode različitu robu i imaju različite usluge. Ipak, postoji i mnogo malih i srednjih kompanija koje zajedno čine atraktivno tržište;
3. Tržište proizvodnih dobara i usluga može da bude geografski koncentrisano. Na primer, rafinerije su koncentrisane na određenim područjima pa marketari mogu da koncentrišu svoje napore ka određenim područjima i minimiziraju troškove distribucije tako što će locirati svoja skladišta blizu industrijskih centara;
4. Privredni kupci su generalno više racionalni i manje emocionalni od krajnjih potrošača, oni koriste specifikaciju proizvoda kako bi vodili proces kupovine i često pažljivo razmatraju kompletnu ponudu uključujući kvalitet, cenu i uslugu;
5. Prodaja proizvodnih dobara pretenduje da bude direktna, ali nije uvek. Proizvođači guma prodaju direktno proizvođačima automobila, ali koriste i posrednike kao što su veleprodavci i maloprodavci da bi prodali krajnjim korisnicima;
6. Budući da je promocija krajnjim potrošačima bazirana na oglašavanju, kod proizvodnih dobara je bazirana na prodaji. Tu je manje kupaca i njihov čest zahtev je lični kontakt, odnosno usluga.

Nekada se dešava i da poslovni marketari promovišu svoje proizvode direktno krajnjim kupcima kako bi povećali tražnju za svojim proizvodima. Na primer, Intel je imao kampanju usmerenu na kupce personalnih računara pomoću koje im je predstavljao vrline svojih

mikroprocesora. To je imalo za posledicu povećanu tražnju računara koji poseduju Intelove mikroprocesore, a na taj način su profitirali i Intel i njegovi poslovni partneri (Kotler&Armstrong, 2008, str. 161). Ovo je jedan od primera kako mogu da saraduju komplementarne kompanije. Često se konkretno partnerstvo između kompanija Microsoft i Intel naziva Wintel (Cicvarić, 2006, str. 63).

Kotler i Keler navode i druge karakteristike kao što su (Kotler&Keller, 2006, str. 211):

1. Blizak odnos dobavljač – kupac. Od dobavljača se na ovom tržištu često očekuje da svoju ponudu prilagode pojedinačnim potrebama privrednih kupaca. Praksa je da privredni kupci biraju dobavljače koji kupuju od njih. Banke uglavnom za dobavljače biraju kompanije koje su njihovi deponenti.
2. Profesionalna kupovina. Kupovinu na ovom tržištu obavljaju obučeni prodavci koji se za to obučavaju tokom čitave svoje karijere. Postoje i zahtevi kompanije kojih moraju da se pridržavaju kao što su: ispunjenje određenih kvota, predlozi, ugovori o kupovini i sl. Ovo predstavlja izazov za marketare koji moraju da obezbede više podataka o svom proizvodu i njegovim prednostima u odnosu na proizvode konkurenata.
3. Više uticaja na kupovinu. Na donošenje odluka više ljudi ima uticaj. Često su i tehnički eksperti uključeni u proces kupovine pa zbog toga na prezentacije odlaze dobro obučeni prodajni predstavnici i prodajni timovi kako bi mogli da zaključe posao sa dobro obučanim kupcima.
4. Višestruke prodajne ponude. Potrebni su višestruki prodajni kontakti kako bi se došlo do većine porudžbina, neke kupovine čak mogu potrajati i godinama. Na primer, prodaja opreme za tretman otpadnih voda može potrajati godinama. Kao prvo se identifikuju potrebe, odredi se obim neophodne opreme, obezbede sredstva za finansiranje, krene se u izradu projekta, pa tek onda u realizaciju (Interni izvori kompanije XL Australia iz Beograda čiji je konsultant bila autor disertacije).
5. Neelastična tražnja. S obzirom na to da je izvedena iz tražnje za robom finalne potrošnje, poslovni marketar mora da prati modele kupovine krajnjih potrošača. Moraju da vode računa i o ekonomskim faktorima kao što su nivo proizvodnje, investicije, potrošnja potrošača i kamatna stopa. Kada dođe do smanjenja poslovnih aktivnosti, tada privredni kupci smanjuju svoje investicije i u takvoj atmosferi marketari ne mogu da učine mnogo toga osim da ulože dodatni napor kako bi povećali svoj udeo u prodaji u odnosu na postojeću tražnju.

6. Fluktuirajuća tražnja. Fluktuacija i oscilovanje su takođe prisutni i mogu da budu jako velike. Nekada se dešava da malo povećanje prodaje prouzrokuje multipliciran procenat povećanja tražnje za osnovnim sredstvima. Na žalost, i obrnuta situacija je moguća. Klasičan primer je Velika ekonomska kriza 1929-1932. godine kada se fizički obim proizvodnje potrošnih dobara smanjio za 20% dok se za isto vreme proizvodnja proizvodnih dobara smanjila za 65% (Haas, 1986, str. 46). Tražnja je neelastična na kratak rok jer proizvođači ne mogu brzo da promene svoje metode proizvodnje.
7. Izvedena tražnja. Izvedena tražnja je tražnja za proizvodima i uslugama koja se generiše iz tražnje za potrošačkim proizvodima i uslugama (Lascu&Clow, 2007, str. 136).

Zajednička tražnja je koncept vezan za poslovno tržište. Ovo podrazumeva da tražnja za jednom vrstom proizvoda rezultira povećanjem tražnje drugog proizvoda. U kompjuterskoj industriji tražnja za operativnim sistemima je direktno uslovljena tražnjom za kompjuterima. Vrlo mali procenat tražnje za softverima je nezavistan od tražnje za kompjuterima.

Kako je obim tražnje za proizvodima i uslugama determinisan tražnjom za proizvodima kupca, prirodu tražnje oblikuje sveukupna poslovna strategija. Na primer, odluka kupca da uđe na strano tržište će značajno da izmeni zahteve za proizvodima dobavljača.

Kako je tražnja izvedena potrebno je da poslovni marketari posebno prate tražnju i promene u potrošačkim navikama u okviru domaćinstva, često i na svetskom nivou. Na primer, smanjenje kamatne stope na kupovinu nekretnina može direktno da utiče na izgradnju novih stambenih objekata. Neki poslovni marketari trebalo bi ne samo da posmatraju finalne potrošače već i da razviju plan marketing aktivnosti usmerenih na tergetiranje potrošača direktno.

Poslovni marketing je više fokusiran na vrednost nego na iskustvo kupovine, odnosno vrednost predstavlja pokretačku snagu. Vrednost može da se izrazi na više načina uključujući cenu za određene performanse, usklađenost sa poslovnim ciljevima kupca, fleksibilnost i kompatibilnost sa postojećim sistemom (Gillin&Schwartzman, 2010, str. 6). U tabeli 1.1. je prikazano poređenje navika kupaca poslovnih i finalnih dobara i usluga.

Tržište poslovnih dobara je dominantno orijentisano na funkcionalnost i performanse pa su zbog toga poslovna dobra i usluge slični širom sveta. To je suprotno u odnosu na tržište krajnjih potrošača kod koga nacionalne razlike u kulturi, ukusu i vrednostima imaju veliki uticaj na to kako se proizvodi ili usluge doživljavaju i vrednuju. Zbog toga tržište poslovnih dobara zahteva manje prilagođavanje kada je u pitanju prodaja širom sveta. Kompanije koje su orijentisane na

poslovno tržište imaju manje kupaca od kompanija koje su orijentisane na tržište krajnjih potrošača. Kod većine ovih kompanija mali broj kupaca učestvuje u velikom delu prodaje.

Tabela 1.1. Poređenje navika kupaca poslovnih i finalnih dobara i usluga (Lascu&Clow, 2007, str. 135)

	Tržište poslovnih dobara	Tržište finalnih dobara
Struktura tržišta	Relativno mali broj potencijalnih kupaca Veće porudžbine	Mnogo potencijalnih kupaca Manje kupovine
	Geografski koncentrisani	Geografska disperzija
Proizvodi	Zahtevaju tehnički kompleksne proizvode Često zahtevaju prilagođavanje Često traže tehničke savete, isporuku i uslugu postprodaje	Zahtevaju manje tehnički složene proizvode Ponekad zahtevaju prilagođavanje Ponekad zahtevaju savete, isporuku i uslugu postprodaje
Procedura kupovine	Kupci su obučeni Pregovaraju kod većine kupovina Prate objektivne standarde Formalni proces uključuje određene zaposlene Bliskiji odnos između prodavca i kupca Često kupuju od nekoliko izvora	Nisu specijalno obučeni Prihvataju standardne uslove za većinu kupovina Oslanjaju se na sopstveno mišljenje Neformalni proces uključuje članove domaćinstva Neličan odnos između prodavca i kupca Retko kupuju od nekoliko izvora

Nema sumnje da uspeh na bilo kom tržištu dolazi od potpunog razumevanja kupaca i njihovih potreba. Na poslovnom tržištu kupci su često aktivni kao i dobavljači i podrazumeva se interakcija između ove dve strane.

Sve je veća svetska konkurencija, primena *TQM* filozofije, rekonstrukcija proizvodnih i industrijskih kapaciteta, tehnoloških prodora na informacionom području i globalizacija svetske privrede. Ovo će usloviti promene u odnosima između prodavca i kupca. Dobavljači će se u budućnosti doživljavati kao partneri a predviđanja su i da će nastaviti da raste sektor usluga.

2. Tržišta u razvoju

2.1. Tradicionalan pogled na tržišta u razvoju

Tržišta u razvoju se generalno definišu kao tržišta sa niskim primanjima, zemlje sa brzim rastom koje koriste ekonomsku liberalizaciju kao primarni motor rasta (Hoskisson et al, 2000, str. 249-267). Njih karakteriše institucionalna turbulencija i niži nivo ekonomskog razvoja u odnosu na razvijene zemlje (Welsh et al, 2006, str. 130-149). Kompanije sa ovih tržišta nisu poznate po najinovativnijoj tehnologiji, superiornom ljudskom kapitalu i svetski priznatim brendovima. One uglavnom imaju manjak finansijskog kapitala (Wright et al., 2005, str. 1-33). Zasićenje zapadnih tržišta je dovelo do toga da kompanije traže nove mogućnosti u zemljama u razvoju (Keller&Moorthi, 2003, str. 49-59). U odnosu na razvijene zemlje, ovo su nezasićena tržišta a potrošači žele proizvode i usluge sa međunarodnim kvalitetom (Welsh et al., 2006, 130-149).

Tradicionalno su tržišta u razvoju posmatrana kao tržišta sa jeftinom radnom snagom i sirovinama, ali se ovo postepeno promenilo. Ove zemlje su imale brzu urbanizaciju. Danas imaju visoke stope rasta i trend jačanja srednje klase sa rastućim prihodima. Više se ne posmatraju kao zemlje sa jeftinom radnom snagom već kao tržišta sa velikim apetitima (Mutum et al, 2014, str. 4). Bitno je napomenuti i da dve petine svetske populacije živi u Kini i Indiji, a od tog broja samo srednjoj klasi u Kini pripada 100 miliona ljudi (Doole&Lowe, 2008, str. 9 i 14).

Prvi put je termin tržišta u razvoju upotrebio Antoine W. van Agtmael, zaposlen u Međunarodnoj finansijskoj korporaciji (*International Financial Corporation IFC*), još davne 1981. godine (Rahman&Bhattacharyya, 2003, str. 361-371). Danas, tržišta u razvoju igraju rastuće važnu ulogu u globalnoj ekonomiji (Griffith et al, 2008, str. 1220-1235; Kumar et al, 2011, str. 23-39). Istraživači sada poklanjaju više pažnje zemljama u razvoju (Burgess&Steenkamp, 2006, str. 337-356; Holt et al, 2004, str. 70-90). Tržište u razvoju se odnosi na zemlju koja je započela tranziciju svog političkog ili ekonomskog sistema i iskusila rapidan ekonomski razvoj (Fan, 2008, str. 353-358). Hoskisson je identifikovao 64 ekonomije u razvoju (Hoskisson et al, 2000, str. 249-267). U te zemlje, iz našeg bližeg okruženja, ulaze: Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Makedonija, Albanija, Bugarska, Rumunija, Češka, Poljska, Slovačka, Rusija, Ukrajina, Turska.

Između ovih 64 ekonomija u razvoju postoji varijacija koja se odnosi na napredak u ekonomskom i institucionalnom razvoju. Neke od ranije planski vođenih ekonomija Centralne i Istočne Evrope (kao što su Mađarska, Poljska, Češka i Baltičke zemlje) su ostvarile značajan progres i pristupile EU u maju 2004. godine, dok su druge bile manje uspešne (Wright et al, 2005, str. 2). Mnogi autori kada govore o zemljama u razvoju kao primer uzimaju zemlje *BRIC* - Brazil, Rusija, Indija i Kina (Fan, 2008, str. 353-358; Gammeltoft et al. 2010, str. 254-265; Goldstein&Pusterla 2010; Singh, 2012, str. 289-306; Kumar et al 2013, str. 57-80; Jain&Hausknecht, 2013, str. 396-418). Od 2013. ovim zemljama se pridružila i Južna Afrika (*South Africa*) tako da je došlo do zvanične promene akronima *BRIC* u *BRICS* (*The Economist*, 2013). Pojedini autori navode da se ovim zemljama mogu priključiti i zemlje Istočne Evrope (*East Europe*) i Turska pa bi u budućnosti moglo da dođe do ponovne promene akronima u *BRICET* (Shankar et al., 2008, str. 19-23).

Prema Zou&Fu, Kina je 2009. godine postala najveći izvoznik u svetu i 2010. je prestigla Japan kako bi postala druga ekonomija u svetu po veličini. Indija je napravila veliki korak u privlačenju multinacionalnih kompanija i pozicionarala se kao zemlja koja će u bliskoj budućnosti da postane glavna destinacija za outsorsing. Brazil je opet stekao reputaciju najveće privrede u Južnoj Americi. Nakon pada cena nafte 2008. godine, Rusija je na putu snažnog rasta zbog ponovnog skoka cena nafte. Čak i van ovih ekonomija, mnoge zemlje u razvoju dobro posluju. Na primer, Turska, Vijetnam, Indonezija, Tajland, Argentina i nekoliko afričkih zemalja imaju rast koji prevazilazi 5% godišnje već nekoliko godina (Zou&Fu, 2011, str. xi). Kina je prestigla Nemačku ekonomiju još 2007. godine, a po izveštaju kompanije Goldman Sachs iz 2003. godine, očekuje se da će izbiti na prvo mesto (ispred ekonomije SAD) već 2027. godine (Majumder et al., 2012, str. 149-169). Čini se da postoji pomeranje globalne ekonomske moći ka zemljama u razvoju, a posebno ka zemljama *BRIC*.

Kada su u pitanju zemlje u razvoju, pojedini autori imaju stav da u ranim fazama razvoja tržišta institucionalna teorija na najbolji način objašnjava uticaj na strategije preduzeća. To je zbog toga što su državni i društveni uticaji jači u ovim zemljama nego u razvijenim ekonomijama. Kako tržišta sazrevaju, transakcioni troškovi a zatim i resursi postaju važniji. Takođe, oni naglašavaju važnost razmatranja interakcije između institucionalne i drugih teorija u diferencijaciji shvatanja ekonomija razvijenih i zemalja u razvoju. Kada se posmatra istraživanje o ekonomijama u razvoju, važno je da se razjasni koje zemlje su uključene a koje nisu zbog toga što ekonomije zemalja u razvoju nisu homogene čak i unutar istog geografskog regiona. Latinska Amerika, Istočna Azija, Afrika/Bliski Istok, Centralna i Istočna Evropa, sve one imaju

različite startne pozicije. U Centralnoj i Istočnoj Evropi postoje jasne razlike između zemalja kao što su Mađarska i Poljska ili zemlje bivšeg Sovjetskog Saveza. Štaviše, iako su zemlje koje su nastale iz Sovjetskog Saveza imale istu polaznu osnovu, one su drugačije sprovele tranziciju i postigle različit stepen napretka (Djankov and Murrell, 2002, str. 739-792; Hoskisson et al, 2000, str. 249-267).

2.2. Srbija i zemlje Centralne i Istočne Evrope

Što se našeg regiona tiče, Jugoslavija je bila neutralna u odnosu na Hladni rat i smatrana je jednom od najslobodnijih zemalja sveta, delovala je kao odličan most za naučnu komunikaciju između Istoka i Zapada pre pada gvozdene zavese. Na primer, u periodu između 1969. i 1989. godine, Jugoslavija je bila stalni domaćin Svetske konferencije Nesvrstanih (Kuczynski, 1990, str. 56; Palmour et al. 1990, str. 92). Kao osnivač najveće unije zemalja trećeg sveta, to je takođe pružilo mogućnosti za njihovu uspešnu integraciju u obećanja razvijenog sveta.

Pugel ističe da se može identifikovati nekoliko grupa zemalja koje su sprovele reforme na drugačiji način i drugačijom brzinom (Pugel, 2009, str. 322). Prema njemu, to su: zemlje Centralne Evrope (Češka, Mađarska, Poljska, Slovačka i Slovenija); Baltičke zemlje (Estonija, Letonija i Litvanija) i zemlje Jugoistočne Evrope (Albanija, Bosna, Bugarska, Hrvatska, Makedonija, Crna Gora, Rumunija i Srbija).

Kada je tranzicija počela, ove zemlje su imale tradiciju centralnog planiranja, preinvestiranje u tešku industriju (poput čelika i odbrane), zastarelu tehnologiju, ekološke probleme i trgovinu koja nije bazirana na tržišnoj privredi. Bilo im je potrebno da uklone državnu kontrolu transakcija i preduzmu veliku reorganizaciju proizvodnje.

Tranzicija je podrazumevala ostvarivanje tri izazovna zadatka (Pugel, 2009, str. 322):

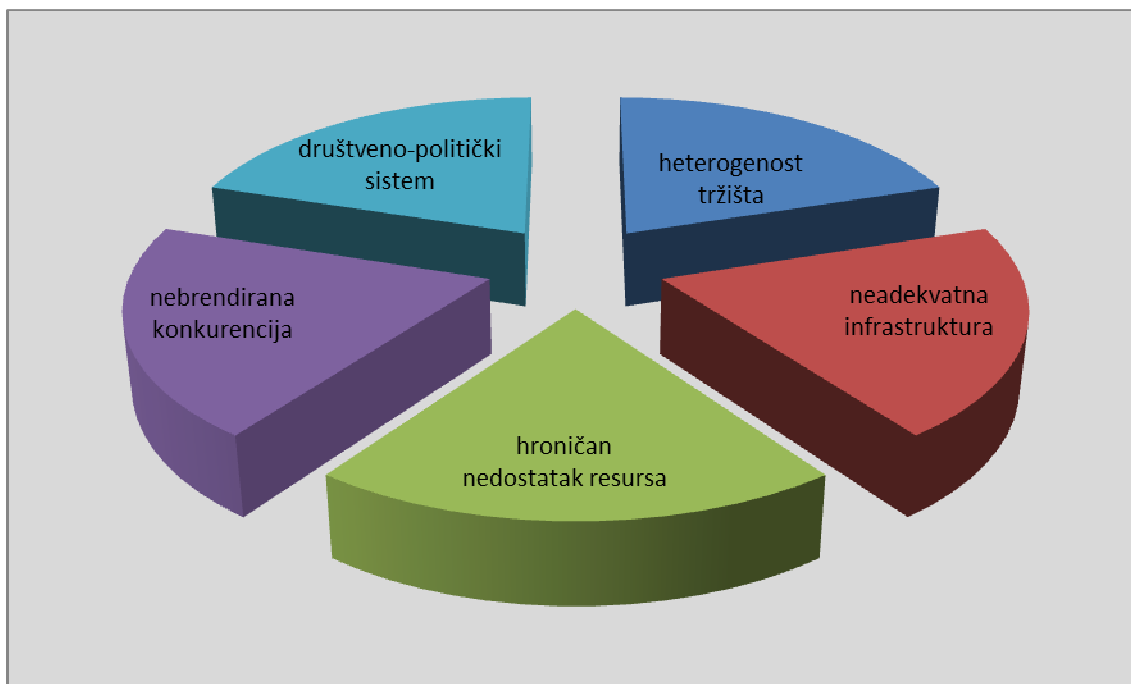
1. Prebacivanje na tržišno određivanje cena sa novim procesom alokacije resursa;
2. Uspostavljanje privatnog vlasništva sa privatizacijom državnih preduzeća;
3. Uspostavljanje pravnog sistema sa zakonima ugovornih i imovinskih prava.

Neki autori pokušavaju da na zanimljiviji način predstave koncepte transformacije privrede kao tri različite strategije pa je po njima strategija “postepenost” realizovana u Mađarskoj, “šok terapija” u Poljskoj i Čehoslovačkoj, a “treći put” smatraju da se može naći na Balkanu (Berend, 1995, pp. 133-137). Važno je pomenuti i da vrlo često postoji brzina reformi, a ne

suštinskih vrednosti i teorijskih uverenja koja predstavljaju neslaganje među ekonomistima (Birman, 1996, str. 521). Tranzicija iz planske u tržišnu ekonomiju je povezana sa značajnim povećanjem siromaštva u zemljama Istočne Evrope i Centralne Azije (Milanovic and Ersado, 2008, str. 121; Alam al., 2005, str. 232).

2.3. Karakteristike tržišta u razvoju

Sheth je, kao što je prikazano na slici 2.1., dao pet karakteristika tržišta u razvoju: heterogenost tržišta, neadekvatna infrastruktura, hroničan nedostatak resursa, nebrendirana konkurencija i društveno-politički sistem (Sheth, 2011, str. 166-182).



Slika 2.1. Karakteristike tržišta u razvoju (Sheth, 2011, str. 166-182)

Heterogenost tržišta je uslovljena velikim razlikama u skoro svim proizvodima i uslugama, a uzrok tome su mala i fragmentirana tržišta. Ova heterogenost nije uslovljena različitim željama i potrebama, već nedostatkom resursa. Takođe, u zemljama u razvoju je prisutna velika razlika između urbanih i ruralnih područja.

Neadekvatna infrastruktura je još jedna odlika tržišta u razvoju. Ona se ne odnosi samo na puteve, luke, prostore za skladištenje, već i na mogućnost obavljanja trgovinskih transakcija.

Tržišta u razvoju imaju hroničan nedostatak resursa za proizvodnju, manjak iskusne radne snage, neorganizovano snabdevanje sirovinama, što sve dovodi do nedostatka ekonomije obima. Takođe, razmena je otežana zbog nedostatka adekvatnih finansijskih i drugih mehanizama.

Mnogima brend nije toliko važan koliko je cena. Takođe, nije prisutna regulativa po pitanju falsifikata i imitacija. Na ovim tržištima je dosta prisutna i kompenzacija kao oblik plaćanja.

Meyer navodi da je početkom 21. veka institucionalna stabilnost uglavnom bila nepoznata u većini zemalja u razvoju. Umesto toga, zemlje u razvoju kao što su Kina i Rusija su poznate po nepredvidivosti, nestabilnosti i nekodifikovanom institucionalnom okruženju (Meyer, 2001, str. 357-367). U slučaju korporativnog upravljanja, ekonomije u razvoju uglavnom nemaju efikasnu i predvidljivu vladavinu. Ovo ne znači da ekonomije u razvoju nemaju zakone koji se bave korporativnim upravljanjem. U većini slučajeva su pokušale da usvoje zakonske okvire razvijenih ekonomija. Međutim, formalne institucije kao što su zakoni i propisi u pogledu računovodstva, objavljivanja informacija, trgovini hartijama od vrednosti i njihovo sprovođenje su ili neefikasni ili ne rade kako treba. Standardni mehanizmi korporativnog upravljanja imaju relativno malu institucionalnu podršku (Peng, 2004, str. 453-471). Sve ovo dovodi do neformalnih institucija kao što su poslovne grupe, porodične veze, kontakti u vladinim institucijama, a što igra veću ulogu u oblikovanju korporativnog upravljanja.

Na tržištima u razvoju veliki uticaj imaju društveno-političke institucije. Tržišta su i više regulisana sa njihove strane nego od strane konkurencije. Neke vlade čak i upravljaju velikim kompanijama. Primeri su Gazprom u Rusiji, Petrobras u Brazilu, CNOOC u Kini, a do nedavno je Srbija upravljala najvećom naftnom kompanijom NIS. Čak i kada se nalaze u privatnom vlasništvu, velike kompanije imaju uticaj na političke strukture pa je zbog toga drugim kompanijama teško da se probiju na ova tržišta.

Vlada Kine svojim propisima utiče na direktne strane investicije. Ona ima kompleksan sistem proveravanja i odobravanja za ulazak stranih kompanija u Kinu. Neka od njih se rade na centralnom, a pojedina na lokalnom nivou (Pugel, 2009, str. 361):

- Podstiču se projekti koji donose naprednu tehnologiju i veliki infrastrukturni projekti tako što imaju određene privilegije u vidu smanjenja poreza u dužem vremenskom periodu.

- Ograničena su ulaganja koja podrazumevaju korišćenje starih tehnologija, kao i ulaganja u pojedine usluge, tako da postoji dodatna provera pre odobravanja.
- Zabranjena su ulaganja u projekte koji mogu da budu veliki zagađivači, investiranje u odbrambenu industriju i tradicionalne kineske zanate.

2.4. Komparativne prednosti tržišta u razvoju

Tržišta u razvoju mogu imati i određene komparativne prednosti koje su zasnovane na politici vlade i sirovinama. Jasno je da bi bez jakih ekonomskih reformi i državne politike mnoga tržišta stagnirala. Ono što je trend u poslednje vreme je da velike kompanije, uz podsticaj države, kreću u osvajanje globalnog tržišta. Tu su već pomenuti Gazprom i Petrobras, ali i Huawei Technologies i mnoge druge. Država kao najveći kupac obezbeđuje podsticaje za izvoz, ali i štiti kompanije od ulaska stranih konkurenata. Mnoge države dogovaraju bilateralne sporazume o slobodnoj trgovini i regionalne ekonomske integracije kako bi obezbedile bolji pristup tržištu (Pugel, 2009, str. 272-273). Proučavajući literaturu, posebno je interesantan podatak da je Kotler bio prvi koji je tek 1986. predložio da se i politika uvrsti u marketing miks (Kotler, 1986, str. 117-124).

Tržišta u razvoju imaju velike prednosti kada su u pitanju sirovine. One imaju značajne resurse i kada je u pitanju tržište radne snage (Kina, Indija), industrijske sirovine (Brazil, Centralna Amerika), energije (Rusija, Nigerija) i drugi prirodni resursi (Peru, Afrika). Većina ovih tržišta danas ima pristup i tržištu kapitala i tehnologiji pa ne mora da ih izvozi kao sirovine već sa dodatnom vrednošću. Na primer, Indija je nedavno postala dominantna zemlja za globalne informacione tehnologije zbog velikog broja inženjera koji govore engleski jezik. Sada se sprema da bude i globalni lider za ostale stručne usluge kao što su računovodstvo, investiciono bankarstvo, konsalting, projektovanje, istraživanje i razvoj i dr. (Sheth, 2011, str. 166-182).

Infosys iz Indije je postala kompanija čija je vrednost milijardu dolara i to pružajući IT usluge klijentima iz Severne Amerike i Evrope sa *offshore* lokacija. Ovo je uticalo na kompanije poput IBM da proširi svoje prisustvo u zemljama kao što je Indija da bi mogla da upravlja globalnim poslovanjem. Oni sada tamo imaju 70.000 zaposlenih, više nego u bilo kojoj drugoj zemlji van SAD (Whitaker et al., 2010, str. 611-626).

2.5. Perspektive tržišta u razvoju

Kao primer zemlje koja je za kratko vreme uspjela da ostvari značajan rast i pozicionira se među visoko tehnološke zemlje je Južna Koreja. U poređenju sa Južnom Korejom, zemljom koja je podigla svoje ekonomske i naučne performanse, kao i prestiž u poslednjih nekoliko dekada, Srbija izgleda kao zemlja koja se nalazi na suprotnom putu (Benson, 2004, str. 84).

Sa oko 80% svetske populacije, tržišta u razvoju nude niz mogućnosti za srednja preduzeća. Ako se fokus suzi samo na tri zemlje – Kinu, Indiju i Brazil, onda se dolazi do zaključka da ove tri zemlje čine više od 20% globalne ekonomije. Zapravo, mnogi autori navode da sva tržišta u razvoju predstavljaju 70% rasta BDP i da će u narednih pet godina više od polovine ovog rasta dolaziti samo od Kine i Indije. Postoje mnogi faktori koji doprinose rastu značaja tržišta u razvoju za globalnu ekonomiju. Tri najvažnija su ekonomija obima, porast srednje klase i infrastrukturne potrebe. Kako u zemljama u razvoju rastu populacija i ekonomska snaga, tako raste i potreba za poboljšavanjem i proširivanjem infrastrukture. Proširenje puteva, pruga, luka i druge infrastrukture će zahtevati velike investicije. Kao ilustracija može da posluži podatak da je indijska vlada obećala da će potrošiti više od hiljadu milijardi (trilion) dolara na infrastrukturu u narednih pet do šest godina. *San Diego Business Journal* (2013, Vol. 34, str. S26-S26) objavio je podatak da će javne i privatne investicije u infrastrukturu premašiti 500 milijardi dolara u Brazilu do kraja 2015. godine.

2.5.1. Perspektive tržišta u razvoju u periodu do 2017. godine

Prema istraživanjima *Global Intelligence Alliance* (www.globalintelligence.com), svaka četvrta proizvodna kompanija će ulagati u tržišta u razvoju u periodu od 2012-2017. godine u cilju dobijanja uporišta na budućim velikim tržištima. Razlog je što proizvođači očekuju da će 40% njihovih globalnih prihoda do 2017. godine dolaziti sa tržišta u razvoju. Njihovo istraživanje je obuhvatilo menadžere 80 proizvodnih kompanija. Rezultati istraživanja su sledeći:

- Jedan od najvažnijih faktora koje su naveli proizvođači su lokalna distribucija i pristup kupcima (41%), prilagodavanje proizvoda i usluga (26%) i prilagodavanje lokalnoj kulturi (25%);

- Tokom narednih nekoliko godina proizvođači će nastaviti svoj fokus na *BRIC* tržišta (Brazil, Rusija, Indija i Kina), sa jednakim naglaskom na Brazil, Kinu i Indiju (27%), a četvrta je Rusija sa 19%;
- Južna Afrika, Indonezija, Turska i Vijetnam prate *BRIC* zemlje kao sekundarna tržišta u razvoju na koja će proizvođači fokusirati svoje investicije;
- Kao najveću pretnju na tržištima u razvoju do 2017. godine proizvođači su naveli lokalne igrače (38%) kao broj jedan a prati ga konkurencija stranih igrača (33%);
- Oko 40% ispitanika je reklo da su odluke o tržištima u razvoju u njihovim kompanijama kasnile zbog nedostatka informacija, a više od 70% njih sumnja u tačnost i potpunost sistema obaveštavanja sa tržišta u razvoju.

Istraživači na kraju zaključuju da su tržišta složenija nego ikad i da u budućnosti mreže proizvođača neće biti podeljene na visoko tehnološke i one sa niskim troškovima već će odražavati mnogo veću raznolikost. Kako je objavio časopis *Material Handling&Logistics* (2012, Vol. 67, str. 10-10), svetski proizvođači će možda morati da promene svoje poslovne modele i njihov strateški pristup upravljanju lancima snabdevanja, informacijama sa tržišta i selekciji lokacija. Oni će se na tržištu u razvoju možda sresti sa oštrijom konkurencijom zbog toga što su postala tržišta od primarne važnosti za kompanije koje traže održiv razvoj (Mutum et al, 2014, str. 166). Kako se ne bi stekla pogrešna slika, bitno je napomenuti, bez obzira na rastući značaj kompanija koje dolaze iz zemalja u razvoju, razvijenim zemljama kao što su EU, Japan i članice *NAFTA* (Severna Amerika i Kanada), pripada 80% svetske trgovine (Doole&Lowe, 2008, str. 13).

Svaki peti proizvođač targetira jedan od sedam ključnih tržišta u razvoju. U tabeli 2.1. su, pored ovih sedam najvažnijih, prikazane i ostale značajne zemlje u razvoju, kao i odgovor ispitanika o prioritetnim zemljama.

Tabela 2.1. Top 30 tržišta u razvoju za period 2012-2017. (<http://www.globalintelligence.com/press/latest/2012/indonesia-south-africa-and-vietnam-ranked-top-emerging-markets-after-bric-for-2012-2017#ixzz2rE34CagX>)

Rang	Zemlja	% ispitanika
1	Indija	66.4%
2	Brazil	65.7%
3	Kina	65.4%
4	Rusija	39.7%
5	Indonezija	27.4%
6	Južna Afrika	22.2%
7	Vijetnam	20.1%
8	Meksiko	18.5%
9	Turska	17.8%
10	Argentina	10.3%
11	Tajland	9.5%
12	Čile	9.3%
13	Južna Koreja	8.6%
14	Malezija	8.4%
15	Singapur	8.1%
16	Nigerija	7.7%
17	Kolumbija	7.4%
18	Saudijska Arabija	7.4%
19	Poljska	7.0%
20	Filipini	6.7%
21	UAE	6.0%
22	Egipat	5.1%
23	Tajvan	4.9%
24	Hong Kong	4.6%
25	Peru	4.6%
26	Rumunija	4.2%
27	Republika Češka	3.7%
28	Bangladeš	3.0%
29	Pakistan	3.0%
30	Mađarska	2.3%

Budući da je Srbija tržište u razvoju i da je u narednom periodu očekuje proces pridruživanja Evropskoj uniji, potrebno je adekvatno se pripremiti za niz izazova koji predstoje. Neki od tih izazova će svakako biti liberalizacija trgovine i regionalizacija evropskog tržišta, povećanje broja i kompleksnosti usluga, razvoj i brzina širenja informacija, razvoj komunikaciono-informacionih tehnologija i sistema plaćanja, razvoj održivih obrazaca proizvodnje i potrošnje (održivi razvoj) i dr. (Veljković, 2013, str. 45-51). Zbog svega toga neophodno je teoretsko formulisanje primene poslovnog marketinga.

2.5.2. Zemlje u razvoju kao pokretači globalne ekonomije

Tržišta u razvoju postaju sve više pokretači globalne ekonomije. Od 1990. godine postoji povećan interes za novim tržištima. Interes može da se posmatra iz perspektive ponude i tražnje. Sa velikim povećanjem prihoda stanovništva, ekonomije u razvoju predstavljaju veliko tržište za robu i usluge. Takođe, sa obrazovanom radnom snagom i niskim troškovima, ekonomije u razvoju sve više i više snabdevaju svet proizvodima i uslugama (Pillania, 2009, str. 100-103).

Učešće kompanija iz zemalja u razvoju na svetskoj rang listi se povećava bez obzira na metriku koja se koristi za merenje veličine kompanija. Broj kompanija u prvih 500, a čija se sedišta nalaze van Severne Amerike, Japana i Australije je porastao sa 26 u 1988. na 90 u 2009. godini. Krajem jula 2009. godine je 5 najvrednijih svetskih kompanija imalo sedišta van *OECD*. Za manje od jedne decenije, Samsung je postao jedna od 20 najvrednijih robnih marki u svetu (The Economist, 2009).

Brza stopa globalizacije je stvorila ambijent gde se dovode u pitanje mnoge konvencionalne mudrosti za donosioce odluka u marketingu. Potreba da se prilagode marketing odluke tržištima u razvoju je postala veoma komplikovana zato što se brzo menjaju ekonomske, političke, pravne, kulturne, socijalne i tehnološke dimenzije zemalja. Ove promene će biti najradikalnije u zemljama u razvoju. Procenjuje se da će u ovim zemljama 2050. godine da živi više od 7/8 svetskog stanovništva što će usloviti dramatične promene na potrošačkim tržištima (Harvey&Myers, 2000, str. 111-113).

3. Istraživanja za potrebe poslovnog tržišta

Marketing orijentacija se definiše kao ponašanje jedne kompanije koje se sastoji od tri komponente: prikupljanja informacija sa tržišta, distribucije informacija sa tržišta u okviru organizacije i korišćenju ovih informacija kao osnove za koordinisane akcije na tržištu. Koncept marketing orijentacije ističe da su informacije sa tržišta kamen temeljac efektivnog poslovnog marketinga. Informacije sa tržišta su sve informacije o postojećim i budućim željama i potrebama postojećih i potencijalnih kupaca, kao i svi faktori koji utiču na ove želje i potrebe (Biemans, 2010, str. 65).

Uspešno vođenje kompanije podrazumeva da se postave prava pitanja i raspolaze odgovarajućim činjenicama koje su neophodne da bi se dobio odgovor na sva pitanja u vezi postojećih i budućih želja i potreba. Zikmund i saradnici ukazuju na činjenicu da research, kako se na engleskom jeziku kaže istraživanje, zapravo znači traži ponovo (re-search) (Zikmund et al, 2010, str. 5).

Četiri faktora po kojima se razlikuje istraživanje za potrebe poslovnog tržišta od istraživanja tržišta krajnjih potrošača i koje je svakako potrebno uzeti u razmatranje su (http://www.b2binternational.com/assets/whitepapers/pdf/b2b_marketing.pdf):

- Način donošenja odluka je mnogo kompleksniji na ovom tržištu nego na tržištu krajnjih potrošača;
- Poslovna dobra i njihova upotreba je mnogo kompleksnija od proizvoda namenjenih krajnjim potrošačima;
- Marketari na poslovnom tržištu se obraćaju malom broju kupaca koji imaju mnogo veću potrošnju u odnosu na kupce na tržištu krajnjih potrošača;
- Lični odnosi imaju veliku važnost na poslovnom tržištu.

Istraživanja za potrebe poslovnog tržišta sa sobom nose izvesne izazove jer je potrebno pronaći adekvatnu osobu u kompaniji koja će moći da odgovori na postavljena pitanja, odnosno da pruži informacije neophodne za kreiranje marketing strategije. Ove osobe su obično veoma zauzete i možda neće želiti da participiraju u istraživanju. Zbog toga je neophodno da istraživači poseduju veštine pomoću kojih će moći da ih zainteresuju da odgovore na pitanja.

Istraživanje za potrebe poslovnog tržišta se razlikuje od istraživanja koja se koriste na tržištu krajnjih potrošača zbog toga što je broj kupaca znatno manji, ali je ukupna kupovina veća. Takođe, manje je „igrača“ tako da ovo kreira malu populaciju ljudi koji obično poznaju jedni druge i to je daleko od slučaja masovnog tržišta.

Ovo može da bude problem za istraživače zbog toga što su mnogi zainteresovani za određenu grupu ljudi koja može da bude previše istraživana, odnosno zamarana ovakvim vrstama istraživanja. Zbog toga će određena grupa ljudi da bude kooperativnija u odnosu na druge. U tabeli 3.1. su prikazani oni koji obično odgovaraju na pitanja kada se rade istraživanja za poslovno tržište.

Tabela 3.1. Tipična B2B populacija (Bradley, 2007, str. 400)

Vrsta biznisa	Primer osobe koja obično odgovara
Kompanije	Generalni direktor, član upravnog odbora, šef sektora, menadžeri IT sektora, menadžeri nabavke, pomoćnici, administrativno osoblje
Prodavnice	Vlasnici, menadžeri, kupci, prodajno osoblje
Profesionalci	Advokati, doktori, arhitekte, farmaceuti
Lideri mišljenja	Novinari, političari, akcionari, aktivisti u interesnim grupama

Neke od tehnika koje se koriste u istraživanju krajnjih potrošača se koriste i na poslovnom tržištu. Međutim, postoje brojne razlike. Na primer, desk istraživanje je važnije u poslovnom sektoru nego u sektoru krajnjih potrošača.

Zbog poslovnog okruženja i prirode kupovine kod organizacija, poslovno marketing istraživanje se razlikuje od istraživanja dobara za krajnju potrošnju u sledećem (Biemans, 2010, str. 73):

1. Veće oslanjanje na istraživačke studije, sekundarne podatke i mišljenje eksperata. Zbog koncentrisane tražnje, tendencija je da se i informacije koncentrišu između nekoliko ljudi koji se dobro poznaju, koji mogu da budu istraživani kada vreme i troškovi onemogućavaju veliki uzorak.
2. Poslovno marketing istraživanja stavljaju veći naglasak na ankete nego na eksperimente i metode posmatranja jer nisu toliko efikasni kao na tržištu krajnjih potrošača.

3. Poslovno marketing istraživanje se susreće sa brojnim praktičnim problemima. Dok je potencijalne kupce lako identifikovati, identifikovanje i pristup donosiocima odluka je mnogo teže.
4. Istraživači na poslovnom tržištu rade sa manjim uzorcima. Mali uzorci omogućavaju korišćenje dubinskih intervjua, ali to ponekad onemogućava da se izvedu generalni zaključci.
5. Većina istraživanja za potrebe poslovnog tržišta je globalna zbog malih nacionalnih tržišta.

U tabeli 3.2. su navedene još neke razlike istraživanja između pojedinih tržišta.

Tabela 3.2. Razlike između B2B i B2C istraživanja (Bradley, 2007, str. 407)

B2B istraživanje	B2C istraživanje
Okviri za uzorkovanje sa direktorijuma i obično su kompletni	Okviri za uzorkovanje obično nisu kompletni
Zakoni dozvoljavaju kreiranje i korišćenje baza podataka i obično nije potrebna prethodna saglasnost	Zakoni dozvoljavaju da baza klijenata može da se kreira i koristi uz prethodno odobrenje
Odlična zastupljenost interneta tako da je online istraživanje održiva opcija	Nekompletna zastupljenost interneta u domaćinstvima, pa <i>online</i> istraživanje nije uvek moguća opcija
Dnevni telefonski intervjui su standard	Večernji/vikend intervjui su standard
Čuvari ulaza predstavljaju teškoće na korporativnom nivou	Manja verovatnoća da će čuvari ulaza da predstavljaju problem
Segmentacija se obično bazira na monetarnoj osnovi	Segmentacija se obično bazira na više različitih osnova
Potrošnju finansira poslodavac	Potrošnju finansira pojedinac
Potrošnja se odnosi na poslovne aktivnosti zaposlenih	Potrošnja se odnosi na individualne aktivnosti

Zakoni dozvoljavaju kreiranje i korišćenje baza podataka bez prethodne dozvole zbog toga što ne sadrže lične podatke. Poslovni korisnici koriste dosta internet tako da je *online* istraživanje najčešće i najbolja opcija. Kod tržišta krajnjih potrošača telefonski intervjui vikendom i u večernjim terminima daju bolje rezultate dok je na poslovnom tržištu obrnuta situacija. Kupovina proizvoda na poslovnom tržištu se finansira od strane poslodavca i odnosi se na aktivnosti zaposlenih, dok se potrošnja na tržištu finalnih potrošača finansira iz individualnih izvora i odnosi se na sopstvene aktivnosti.

3.1. Marketing informacioni sistem

3.1.1. Značaj marketing informacionog sistema

Ključni aspekt formulisanja marketing strategije je razvijanje informacione baze koja olakšava proces donošenja odluka, prati i pojednostavljuje proces evaluacije performansi. Sistem marketing obaveštavanja ostvaruje ove ciljeve. U praksi se mešaju termini marketing istraživanje i marketing informacioni sistem (*marketing intelligence*). Istraživanje tržišta se sprovodi za jedinstven projekat sa specifičnim ciljevima. Marketing informacioni sistem (u daljem tekstu MIS) je konstantna funkcija napravljena kako bi obezbedila kontinuirane informacije za donosiocce odluka.

Kotler navodi da MIS predstavlja svakodnevno prikupljanje informacija koje su relevantne za tržište kompanije, a prikupljaju se i analiziraju u cilju donošenja adekvatnih odluka koje se odnose na utvrđivanje tržišnih mogućnosti, strategiju penetracije tržišta i parametre razvoja tržišta (Kotler et al, 2009, str. 64-67).

Analizirajući istorijske i sadašnje podatke, situacije i performanse, donosioci odluka dobijaju uvid na osnovu koga mogu da donesu bolje odluke (Turban et al, 2008, str. 9). Jobber definiše MIS kao sistem u kom se marketinški podaci formalno prikupljaju, skladište, analiziraju i distribuiraju menadžerima u skladu sa njihovim potrebama za informacijama na redovnoj bazi (Jobber, 2007).

Osnovni elementi koji čine strukturu marketing informacionog sistema su (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 146-148):

1. Baza podataka
2. Baza metoda
3. Baza modela
4. Komunikacijske veze

Baza podataka sadrži podatke u vezi marketinških i tržišnih događaja. Bitno je da su ti podaci lako dostupni i da su informacije koje mogu da se koriste usmerene na ciljna područja marketinga, prodaje i drugih poslovnih funkcija. Baza metoda se odnosi na statističko-matematičke metode za obradu podataka, a kojima se analiziraju prikupljeni podaci. Modeli koji pomažu marketarima u donošenju optimalnih marketing odluka su takođe deo sistema MIS

(modeli mrežnog planiranja, deskriptivni modeli, modeli za analizu profitabilnosti itd.). Komunikacijske veze kao posledicu moraju da imaju što lakše korišćenje baze podataka, brzo dobijanje neophodnih informacija, lako projektovanje mogućih ishoda pojedinih strateških odluka i sl.

Napredni MIS je uglavnom deo sistema CRM (*customer relationship management*) i marketinga baza podataka (*database marketing*) zbog toga što je sistem CRM u direktnoj vezi sa kupcima. Na taj način može da izmeri direktnu vezu između marketing aktivnosti i rezultata (Raab, 2004, str. 68-69).

Kompanije moraju da budu u stanju da razviju marketinšku funkciju i usklade je sa erom u kojoj je dominantan internet, a kako bi preživele na tržištu gde postoji jako veliki broj konkurenata. Zbog toga je neophodno donošenje najboljih rešenja za podršku odlučivanju i upravljanju odnosima sa klijentima, automatizacijom prodaje, istraživanjem tržišta, marketinškom komunikacijom, logistikom i razvojem proizvodnje.

U tabeli 3.4. je prikazano čime je potrebno rukovoditi se prilikom prikupljanja informacija za potrebe menadžera.

Tabela 3.4. Pitanja kojima se treba rukovoditi prilikom prikupljanja informacija koje su potrebne menadžerima (Kotler, 2007, str. 96)

1. Kakve informacije redovno dobijaju?
2. Koju vrstu posebnih studija periodično traže?
3. Kakve informacije bi voleli da dobijaju, a sada to nije slučaj?
4. Kakve informacije bi želeli da dobijaju svakodnevno? Nedeljno? Mesečno? Godišnje?
5. Koje časopise i trgovinske izveštaje bi voleli da redovno primaju?
6. O kojim posebnim temama bi voleli da budu informisani?
7. Koju vrstu programa za analizu podataka bi voleli da koriste?
8. Koja četiri unapređenja bi bila najviše od pomoći u marketinškom informacionom sistemu kompanije?

Menadžeri svakodnevno dobijaju razne vrste podataka, od porudžbina i izveštaja o prodaji do rashoda i potreba za nabavkama. Međutim, kako bi mogli da donose adekvatne odluke, njima nisu potrebni podaci već informacije zbog (Aker et al, 2008, str. 37) :

1. Rutinskih poređenja trenutnog učinka sa prethodnim trendovima u svakom od ključnih pokazatelja uspešnosti;

2. Periodičnih izveštaja o izuzecima na osnovu kojih se procenjuje koja prodajna područja ili oblasti prodaje nisu dostigli obim kupovine iz prethodnih godina i
3. Specijalnih analiza kojima se ocenjuje uticaj konkretnih marketinških programa na prodaju i predviđa šta bi se desilo ukoliko bi se unele određene izmene.

3.1.2. Faktori koji utiču na marketing informacioni sistem

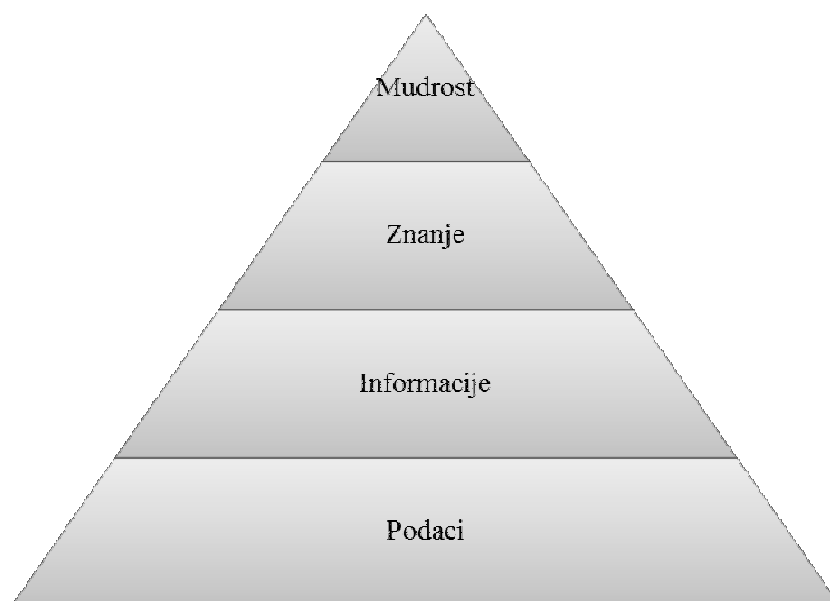
Priroda i potrebe za MIS variraju u odnosu na kompaniju, tržište i branšu. Varijaju i karakteristike samog sistema. Faktori koji mogu da utiču na kreiranje ovog sistema su (Hayes et al, 2006, str. 180):

- Kompleksnost okruženja;
- Organizaciona kultura;
- Kompleksnost poslovanja (proizvoda/tržišta);
- Kulturna „prenosivost“ proizvoda na međunarodno tržište;
- Stopa promene u tehnologiji;
- Faza životnog ciklusa proizvoda i stopa rasta;
- Struktura konkurencije i tržišno učešće.

Kada je u pitanju visoka poslovna nesigurnost raste kompleksnost i potreba za MIS postaje vitalna. Isto tako i kada su prisutne inovacije, mogućnost supstituta, korišćenje nove tehnologije, politička nestabilnost. Kompanije sa mnogo različitih proizvoda ili tržišta trebalo bi da kreiraju takav sistem koji može da prikupi relevantne podatke za svaki proizvod/tržište.

Ključna komponenta strategije MIS je adekvatno upravljanje podacima i pogodna infrastruktura. Ona bi trebalo da bude takva da omogućava kompaniji da u realnom vremenu prepozna promene u ponašanju kupaca i signalizira gde postoji potencijal za visoku profitabilnost (Gessner&Volonino, 2005, str. 66-74).

Jedna od važnih aktivnosti je predviđanje potencijala određenog segmenta, odnosno prikupljanje informacija za to. Mnoge kompanije nemaju dobro razumevanje svoje tržišne pozicije. Veoma je važno doći do pravih podataka zbog toga što to predstavlja vrednovanje performansi kompanije. Jedan od načina je da se rade regularne studije zadovoljstva kupaca. Sledeća slika prikazuje razliku između podataka, informacija, znanja i mudrosti koja je neophodna za donošenje strateških odluka (slika 13).



Slika 3.1. Razlika između podataka, informacija, znanja i mudrosti (Young, 2011, str. 56-66)

Ono što je posebno karakteristično za novi milenijum su promene u fokusu međunarodnog tržišta. Razvoj sredstava masovnog komuniciranja, kao i globalni i regionalni mediji su uticali na kreiranje sličnih tržišnih segmenata širom sveta sa zajedničkim očekivanjima, sličnim preferencijama. Drastične promene na globalnom tržištu, zajedno sa tehnološkom prednošću u prikupljanju i analizi podataka, impliciraju da bi trebalo proširiti mogućnosti za dizajniranje i implementiranje istraživanja (Schmidt&Hollensen, 2006, str. 7).

Na poslovnom tržištu je imidž jako bitan zbog toga što se mnoge kompanije odlučuju za kupovinu od onih kompanija koje imaju dobru reputaciju. Različiti aspekti odnosa u distribuciji mogu da se mere i testiraju. Na primer, različite promocije za trgovine, brošure, rabati i politika sniženja, efektivnost POS, korisnost sajmovi i izložbi.

Formalne informacije u vezi satisfakcije u ovom sektoru su jako važne i imaju veliku ulogu. Takođe, može da se posmatra i korišćenje CRM programa (*Customer Relationship Program*) koje zahteva istraživanje kako bi se posmatrao nivo usluga prema kupcima (Bradley, 2007, str. 399).

Ista CRM (*Customer Relationship Management*) strategija koja je bila uspešna u razvijenim zemljama verovatno će biti neuspešna na tržištima u razvoju. Zbog nedovoljno razvijene IT i telekomunikacione infrastrukture, kompanije koje posluju na tržištima u razvoju možda imaju

veoma fragmentisanu bazu kupaca, tako da bi one trebalo da ulože više napora i investiraju u kreiranje i održavanje kvalitetne baze podataka kupaca (Desai&Sahu, 2008, str. 41-53).

3.1.3. Mogućnosti za poboljšanje marketing informacionog sistema

Kompanija bi trebalo da preduzme sledeće korake kako bi poboljšala MIS (Kotler et al, 2009, str. 64-67):

(1) Obučava i motiviše prodajnu snagu zbog toga što prodavci mogu da budu odličan izvor informacija o postojećim trendovima na tržištu. Dobijeni podaci mogu i da se odnose na to da li je potrebno izvršiti određena poboljšanja proizvoda, kao i to da li postoji mogućnost za nove proizvode. Prodavci su i kredibilan izvor informacija u vezi aktivnosti konkurencije, kupaca, distributera i maloprodavaca;

(2) Motiviše distributere, maloprodavce i druge posrednike da im prenose važne informacije;

(3) Svaka kompanija mora da prati svoje konkurente. U pitanju je šira disciplina koja se odnosi na istraživanje, analizu i formulisanje podataka i informacija o kompletnom konkurentskom okruženju pojedine kompanije. To može da bude realizovano tako što se kupuju konkurentski proizvodi, prate kampanje oglašavanja, pokrivenost PR člancima, čitanjem njihovih objavljenih izveštaja i sl.;

(4) Aktiviranje panela kupaca čiji članovi mogu da budu kompanije koje su najveći kupci ili predstavnici kupaca;

(5) Racionalno korišćenje publikovanih podataka. U svakoj zemlji postoje podaci koji se publikuju, a odnose se na trendove u demografiji, demografskim karakteristikama stanovništva, poljoprivrednoj proizvodnji i mnogim drugim oblastima. Oni mogu da pomognu u planiranju i formulisanju politike kompanije;

(6) Kupovina informacija od agencija koje se bave prikupljanjem i obradom različitih vrsta podataka.

3.1.4. Informacije o konkurenciji kao poseban segment marketing informacionog sistema

MIS pokreće tržište i konkurencija. Ukoliko konkurencija promeni strategiju i uvede nov proizvod, kupci mogu da odgovore na ovu promenu tako što će da promene svoje preferencije i potrošačke navike. Konkurentna kompanija zbog toga mora da angažuje svoje resurse kako bi razumela ono što se dešava na tržištu i kako bi ponudila dodatnu vrednost za kupce. Kompanije koje imaju sposobnost da prikupljaju adekvatne informacije i koje mogu da ih iskoriste su zapravo one koje mogu da održavaju svoju konkurentsku prednost. Veoma je značajno i da menadžment prepozna vrednost MIS.

Poseban segment MIS predstavlja *Competitive Intelligence* (informacije o konkurenciji). Drummond govori da *Competitive Intelligence* (CI) predstavlja strukturisani, etički i legalan proces koji je napravljen za dobijanje, analiziranje i distribuciju informacija koje se odnose na postojeće i potencijalne konkurente. On dalje kaže da *CI* omogućava brojne funkcije u okviru organizacije a koje mogu da se sumiraju na sledeći način (Drummond et al, 2008, str. 40):

- Anticipiranje aktivnosti konkurencije;
- Analiziranje trendova u branši;
- Učenje i inovacije;
- Poboljšanje komunikacije.

Prema pisanju *Westchester County Business Journal* (2009, Vol. 48, str. S19-S19), konkretne aktivnosti koje se mogu sresti u literaturi su sledeće:

1. Profilisati gubitke kompanije sa jedne strane, a sa druge strane istražiti ko je na dobitku;
2. Profilisati ciljne grupe i istražiti sa kim saraduju;
3. Napraviti listu koga bi trebalo posmatrati;
4. Edukovati prodajnu snagu.

Uvek je dobro poznavati svoju konkurenciju. Tržište može brzo da se menja posebno u nestabilnim tržišnim uslovima. Ukoliko je kompanija u mogućnosti da identifikuje pretnje od strane konkurencije i da brzo napravi promene, to može da joj uštedi vreme, napori i novac.

3.1.5. Zahtevi kupaca i promene u tražnji u fokusu marketing informacionog sistema

Za poslovne marketare je jako važno da razumeju potrebe kupaca. Oni koji su poslovno orijentisani znaju zahteve kupaca bolje od njih samih.

Kako bi utvrdili zahteve kupaca poslovni marketari moraju da komuniciraju direktno sa svojim klijentima. Tražnja na poslovnom tržištu je obično izvedena tražnja i postoji gap između tražnje krajnjih potrošača i uticaja koji to ima na poslovnu tražnju. Zbog toga poslovni marketari moraju da identifikuju i prate faktore koji imaju uticaj na promene i fluktuaciju u tražnji.

Elastičnost tražnje je takođe pojava na koju bi trebalo obratiti pažnju. Ona utiče na promene u tražnji kada se cena povećava ili smanjuje. Kada neko prodaje supstitute na određenim tržištima u određenim situacijama to može da rezultira brzim promenama u tražnji za proizvodima kompanije. Mada, u poslovnom marketingu su odnosi sa kupcima jako bitni tako da se nekada može desiti da i postojanje supstituta ne dovodi do promene dobavljača jer nivo kvaliteta, lojalnost i organizaciona kultura imaju važan uticaj.

Karakteristike proizvoda takođe mogu da utiču na fluktuaciju u tražnji. Postoje oni koje proizvodi mnogo proizvođača, pa je izbor veliki, a postoje i oni koji imaju karakteristike koje se posebno izdvajaju. Kompanije koje imaju proizvode sa specifičnim karakteristikama mogu očekivati da njihova tražnja bude stabilna u situaciji kada se cena povećava. Za marketare je važno da identifikuju ove vrste kriterijuma.

Pored toga, MIS obezbeđuje i podatke za predviđanje tražnje. To je važno zbog toga što direktno utiče na alociranje resursa kompanije.

3.2. Korišćenje istraživanja za potrebe poslovnog marketinga

Poslovno marketing istraživanje omogućava podatke koji su neophodni za evaluaciju performansi ili za planiranje budućih marketing strategija. Kako bi istraživanje bilo efektivno, top menadžment bi morao da razume da istraživanje ima važnu ulogu u poslovnom marketing menadžmentu.

Funkcija MIS je odgovorna za održavanje baze podataka koja se koristi za utvrđivanje potencijala tržišta, predviđanje prodaje, kao i za razvijanje adekvatne metodologije kako bi se generisala takva predviđanja. Većina istraživačkih aktivnosti vezanih za novi proizvod se izvodi kroz formalne studije istraživanja tržišta. Važna komponenta takvih istraživanja je formulisanje adekvatne procedure koja će da omogući dobijanje ideja za nove proizvode od kupaca, posrednika, prodajnog osoblja, konkurencije ili menadžmenta. Bez formalizacije, neće biti prepoznati mnogi potencijalni koncepti za nove proizvode i značajne mogućnosti za povećanja prodaje bi bile izgubljene.

Aker navodi da tradicionalno predviđanje uključuje ekstrapolaciju u odnosu na sadašnjost. Međutim, problem sa ovim pristupom je to što je mogućnost nastanka greške sve veća što se ide dalje u budućnost, a time je veći i rizik od pogrešnih zaključaka. On podseća na tri primera iz prošlosti. Tomas Votson, tadašnji predsednik kompanije *International Business Mashines*, je 1943. godine predvideo da će svetsko tržište brojati svega oko pet računara. Ken Olsen, osnivač firme *Digital Equipment Corporation* je 1970. godine rekao da nikome neće biti potreban personalni računar kod kuće, dok je Bil Gejts 1981. godine rekao da će memorija od 640 kilobajta podmirivati bilo čije potrebe (Aker et al, 2008, str. 6).

Uspeh marketing strategije zavisi od toga da li osoba koja je odgovorna za marketing može da razume potrebe ciljnih kupaca i razvije takav marketing miks koji će efikasno da zadovolji te potrebe. Uvek kada postoji sistem planiranja, trebalo bi da postoji i sistem kontrole kako bi se evaluirale marketinške aktivnosti ne samo zbog toga kako bi se videlo šta je urađeno u prošlosti, već i zbog toga što mogu da se određene informacije iskoriste za budućnost. Kontrola je neophodna i zbog toga da bi se napravila revizija postojeće strategije, formulisala nova strategija i adekvatno alocirala sredstva na pojedine aktivnosti.

Kako bi kompanija mogla da kreira konkurenstku prednost, neophodno je da ima analizu kompanija koje posluju u njenoj branši, razvoj te grane u budućnosti i da zna svoju poziciju u odnosu na konkurenciju. Na ovaj način će moći da ima pregled šansi i opasnosti na svom tržištu.

Prilikom identifikovanja konkurencije, trebalo bi izbegavati sledeće greške (Drummond et al, 2008, str. 33):

- Zanemariti male konkurente davanjem previše pažnje velikim konkurentima;
- Fokusiranje na pozicionirane konkurente i zanemarivanje potencijalnih;

- Koncentrisanje na postojeće domaće konkurente bez obzira na mogućnost ulaska stranih kompanija na tržište.

Istraživanje obezbeđuje informacije o tome koji segmenti kupaca daju prioritet pojedinim karakteristikama proizvoda. Kompanija učestvuje u dodavanju vrednosti u vertikalnom nizu pa je zbog toga neophodno ispitati tržišnu strukturu grane potencijalnog kupca, tržišnu strukturu u kojoj se kompanija takmiči i tržišnu strukturu grane dobavljača (Sashi&Kudpi, 2001, str. 190-196).

Domaće kompanije, koje posluju na tržištu u razvoju kakvo je Srbija, sigurno je da razmišljaju i o izlasku na strana tržišta. Svrha različitih vrsta istraživanja je da obezbedi informacije za donošenje različitih odluka na strateškom ili taktičkom nivou. Strateške odluke se odnose na to na koja tržišta ući, na koji način uću na njih i gde locirati proizvodnju.

Istraživanja koja služe za podršku strateškim odlukama mogu da uključuju sledeće: odluke u vezi ulaska na tržište kao što su politički, finansijski i pravni rizici koji se odnose na eksproprijaciju, stabilnost, nivo inflacije, restrikcije uvozne-izvozne ili restrikcije vezane za vlasništvo. Kada su u pitanju režimi ulaska, fokus je na troškovima proizvodnje i marketinga. Mogućnosti uključuju potencijal tržišta u šta spadaju BDP *per capita*, njegov rast, broj stanovnika, nivo obrazovanja. Kada su u pitanju informacije o tržištu one mogu da se odnose na veličinu prodaje proizvoda, prodaju supstituta, broj i veličinu konkurencije (Burgess&Bothma, 2007, str. 276).

4. Strategije marketinga na tržištima u razvoju

4.1. Marketing strategija

Strategija je jedna od reči koja se često koristi u poslovnom svetu, ali ne može lako da se definiše. Neki autori smatraju da je strategiji potrebno 5 definicija, odnosno 5P za strategiju (Brennan et al., 2007, str. 89):

1. Strategija je plan, smer, vodič, put za vođenje organizacije od toga gde se sada nalazi do toga gde bi želela da bude u budućnosti. Ovo je strategija prilagođena organizacijama.
2. Strategija kao obrazac podrazumeva da je strategija konzistentnost u ponašanju tokom vremena. To je realizovana strategija, ono što je zapravo dostignuto. U praksi, obično strategija koja je realizovana neće biti identična željenoj strategiji, ali ni sasvim različita od nje.
3. Strategija kao pozicija. Pozicioniranje određenih proizvoda na određenom tržištu. Kompanija se trudi da stvori sebi poziciju na tržištu koja je istovremeno jedinstvena i ima vrednost za kupce.
4. Strategija kao perspektiva. To je način na koji kompanija posluje. Dok je strategija kao pozicija pogled ka spolja na tržište strategija kao perspektiva je pogled ka unutra ka celokupnoj svrsi organizacije. Ovi pristupi su komplementarni zbog toga što tržišna pozicija mora da bude konzistentna sa osnovnom svrhom i vrednostima kompanije.
5. Strategija kao trik. Može da se odnosi na pametan manevar koji je dizajniran tako da nadmudri konkurenciju.

Osnova poslovnog marketinga je formulisanje strategije. Strategija bi trebalo da uzme u obzir prirodu tražnje za pojedinačne proizvode ili usluge, branšu u kojoj se kompanija nadmeće i događaje i trendove u širem okruženju. Marketing strategija se svakako ne zamišlja u organizacionom vakuumu. Njena svrha je da pomogne kompaniji da postigne svoje ciljeve.

Marketing strategija ukazuje na osnovni pravac aktivnosti i resursa potrebnih za realizaciju postavljenih marketing ciljeva. Marketing strategije usko su povezane sa strategijama rasta tržišta i proizvoda pa je pri izboru marketing strategije potrebno analizirati dva parametra: tržište i proizvod (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 284).

Strateški marketing podrazumeva aktivan proces određivanja i vođenja marketinških aktivnosti prema marketing ciljevima ili upravljanje marketingom radi prilagođavanja marketinških

aktivnosti promenama nastalim u okruženju (Filipović&Janičić, 2010, str. 1). Postoji nekoliko glavnih karakteristika strateškog marketinga (Brennan et al., 2007, str. 92):

1. Naglasak je na dugoročnim posledicama. Kako odluke u strateškom marketingu imaju dugoročnu perspektive verovatnije je da će promene u spoljnom poslovnom okruženju uticati na takve poslovne odluke. To je i razlog zbog čega je praćenje poslovnog okruženja važan element strateškog planiranja.
2. Korporativni inputi. Svakodnevne marketinške odluke veoma često se donose bez posmatranja širih aktivnosti kompanije. Strateške marketing odluke imaju šire implikacije i zahtevaju uvažavanje perspektive cele kompanije. Smatra se da bi menadžeri trebalo da razmotre korporativnu kulturu, stejkholdere i korporativne resurse.
3. Različita uloga za različite proizvode i tržišta. Strateški marketing podrazumeva posmatranje celog portfolija kompanije i tržišta i upravljanje portfolijom na način da se postignu ukupni kompanijski ciljevi. Rezultat bi mogao da bude odluka da se ne investira u određene proizvode ili tržišta kako bi se ovi resursi investirali u neki drugi deo portfolija gde su moguće šanse veće.

Strategija bi trebalo da bude proces pomoću koga se sistematski procenjuje trenutna situacija u odnosu na konkurenciju da se identifikuju ključne prednosti i slabosti kao i šanse i opasnosti, da se odrede zahtevni ali dostižni ciljevi koji počivaju na različitim strateškim opcijama i da se selektuju one opcije pomoću kojih najbolje mogu da se dostignu ciljevi. Ovo zapravo podrazumeva strategiju kao plan koja je navedena u prethodnom izlaganju. Svaki marketinški stručnjak bi trebalo da ima formalni plan. Međutim, ne bi trebalo da se striktno pridržava toga ne vodeći računa o tome šta se dešava u okruženju. U poslednjih nekoliko godina je došlo do jako velikih promena na globalnom tržištu, pojavile su se mnoge nove marketinške mogućnosti, posebno kada je u pitanju internet. Došlo je i do globalne ekonomske krize koja je donela mnogo poteškoća u predviđanju budućeg poslovanja. Zbog ovoga je mogućnost prilagođavanja turbulentnom okruženju postalo ključna komponenta strateškog razmišljanja. Uloga marketing strategije u preduzeću je da blagovremeno prilagođava poslovanje preduzeća uvažavajući nove tržišne i tehnološke trendove i zato zauzima veoma važno mesto u miksu poslovnih strategija preduzeća.

Različite strategije akcentuju promenljive načine za dobijanje konkurentske prednosti. Data oblast delovanja bi mogla da bude ključ uspeha jedne strategije, ali manje važna za druge. Na primer, kompetentnost u novim proizvodima je kritična za razvoj poslovanja sa potencijalnim

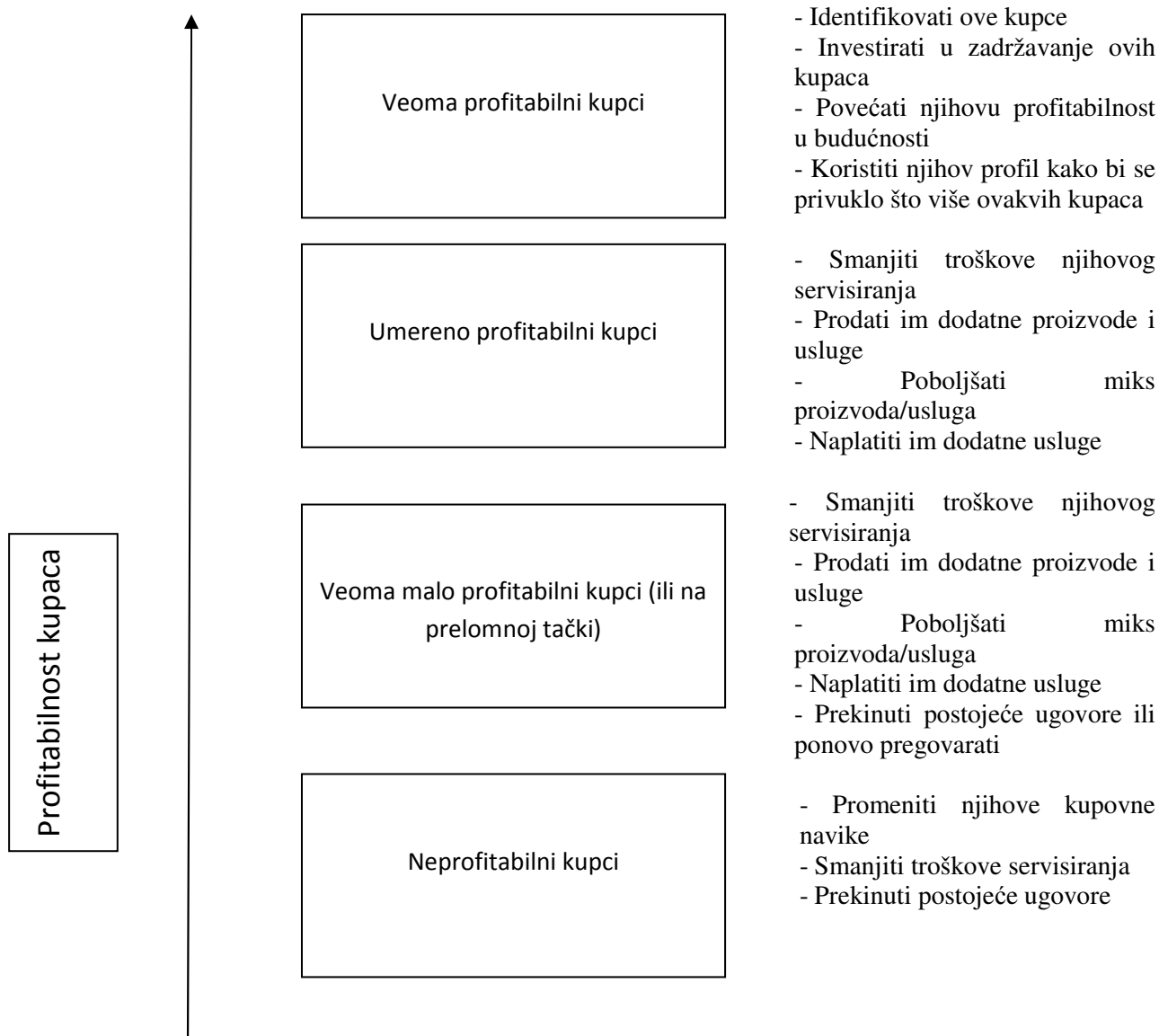
klijentima, ali je manje važna za one koji brane svoju poziciju niskim cenama (Walker&Mullins, 2011, str. 299).

Kada je u pitanju međunarodno tržište, prvi korak je identifikacija uticajnih faktora koji će oblikovati globalnu marketing strategiju, a oni se posmatraju i okviru četiri grupe faktora: ekonomski, tehnološki, pravno-politički i socijalno-kulturni. Potrebno je pri analizi ovih faktora imati u vidu različitost pojedinih zemalja i sa tog aspekta se razlikuju četiri strategije (Filipović&Janičić, 2010, str. 100-101):

1. Etnocentrična – polazi se od domaće marketing strategije jer se smatra da se ona može adekvatno upotrebiti i na stranim tržištima.
2. Policentrična (orijentacija „zemlja po zemlja“) – daje akcenat na važnost razumevanja specifičnih uslova koji vladaju na lokalnom tržištu.
3. Regiocentrična – uvažava lokalne i regionalne specifičnosti i primenjuje se na više sličnih tržišta.
4. Geocentrična – predstavlja sinergiju marketing napšora koji se čine i usmerena je na globalne operacije na svetskom tržištu.

Marketing strategija ima za cilj da stvori održivu konkurentsku prednost. Na ovaj proces utiče pozicija u branši, kriva iskustva, vrednost i drugi faktori kao što su životni ciklus proizvoda. Na bilo kom tržištu kompanije moraju da usvoje defanzivnu i strategiju napada. Takve aktivnosti imaju za cilj održavanje i/ili povećanje tržišnog učešća. Kompanije moraju da osiguraju da je njihova strateška pozicija u skladu sa postojećim/budućim tržišnim uslovima (Drummond et al., 2008, str. 151).

Na slici 4.1. je prikazana profitabilnost pojedinih kupaca i strategija koja se primenjuje u konkretnom slučaju.



Slika 4.1. Profitabilnost kupaca i marketing strategija (Biemans, 2010, str. 103)

Smanjivanje budžeta je sve veće, posebno zbog globalne krize koja je počela 2008. godine. To ne znači da je promenjena odgovornost za uspeh marketinških programa. Mnogi marketing planovi su napravljeni tako da daju rezultate na dugi rok jer su fokusirani na prepoznatljivost, promene u ponašanju kupaca i pozicioniranje. Danas se sve više insistira na što bržim rezultatima. Marketing tim bi trebalo da pronade način da skрати ciklus marketing programa i da kreira nove kratkoročne mogućnosti da se utiče na *NOI* (*net present value*).

4.2. Strategija segmentacije poslovnog tržišta

Segmentacija tržišta je centralni deo svake odluke u vezi marketing strategije. Ovo podrazumeva podelu tržišta na manje homogenije delove kako bi se postiglo efektivnije i efikasnije targetiranje kupaca. Poslovno tržište se sastoji od nekoliko posebnih tržišta, a to su privredna preduzeća, državne organizacije i institucije. Svi oni se razlikuju u odnosu na način kupovine i odlučivanja u ovom procesu.

Kompanije bi trebalo da identifikuju najatraktivnije tržišne segmente kako bi mogle da razviju marketing miks kojim bi zadovoljile njihove potrebe. Prilikom segmentacije tržišta dolazi se do saznanja o različitim potrebama i preferencijama potrošača, a posebno do delova tržišta čije potrebe nisu zadovoljene što predstavlja mogućnost za razvoj novog proizvoda ili drugačijeg marketing pristupa.

Segmentacija tržišta je proces kojim se tržište deli na različite skupove kupaca sa sličnim potrebama i karakteristikama koje ih pokreću da odgovore na sličan način na određenu ponudu proizvoda ili marketing program (Walker&Mullins, 2011, str. 135). Doyle&Stern ističu da je tržišni segment grupa kupaca u okviru tržišta koja ima specifične karakteristike značajne za marketing strategiju. Segmentacija povećava mogućnosti za ostvarivanje profita zbog toga što različite grupe kupaca daju različite ekonomske ili psihološke vrednosti ponuđenim rešenjima (Doyle&Stern, 2006, str. 64-65).

Razlike u pogledu preferencija proizvoda, veličine i rasta tražnje, struktura konkurencije utiču na razlike i način odgovora na ponudu. Tržišta su kompleksni entiteti koji mogu da budu definisani na različite načine. Kritično pitanje je napraviti adekvatnu segmentaciju koja će da olakša targetiranje, pozicioniranje i formulisanje uspešne marketing strategije i programa.

Razlozi koji podstiču segmentaciju tržišta mogu da budu sledeći (Doyle&Stern, 2006, str. 67-68):

- Bolje uklapanje u potrebe kupaca na taj način što se kreira posebna ponuda za svaki segment.
- Povećanje profita – kupci se razlikuju prema osetljivosti na cenu, tako da segmentacijom tržišta marketar može da podigne prosečnu cenu.

- Povećanje mogućnosti za rast – segmentacija može da poveća rast prodaje omogućavajući kompaniji da prodaje kupcima proizvode sa većom maržom.
- Ciljana komunikacija – za kompaniju je jako teško da pošalje jasnu poruku širokom, nediferenciranom tržištu, a ovo je mnogo lakše postići kada se ona šalje homogenom tržišnom segmentu.
- Stimulisanje inovacija – segmentacija omogućava jasnije razumevanje variranja potreba i ekonomske vrednosti širom tržišta.
- Udeo tržišnog segmenta – male kompanije ne mogu da postignu ekonomiju obima i ne mogu da postignu leadersku poziciju na celom tržištu, tako da one pokušavaju to da ostvare na izabranom tržišnom segmentu.

Kada se preduzeće odluči da zadovolji potrebe određene grupe kupaca, to svakako utiče na resurse i organizaciju poslovanja. Na osnovu ovog izbora kompanija prilagođava svoj marketing miks potrebama i načinu kupovine svojih kupaca.

4.2.1. Koraci u segmentaciji tržišta

Da bi se pristupilo segmentaciji tržišta segment mora biti: pristupačan, tačno utvrđen, značajan, merljiv (veličina i kupovna moć), prihvatljiv (operativan za konkretno preduzeće), prepoznatljiv, sveobuhvatan i dovoljno velik da bi bio rentabilan (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 31). Odluka o segmentaciji se najbolje donosi kada je bazirana na sledećem: ko su kupci, gde se nalaze i kako se ponašaju. Tri važna koraka u procesu segmentacije su (Walker&Mullins, 2011, str. 137):

- Identifikovati homogene segmente koji se razlikuju od ostalih. Identifikuje se jedna ili više homogenih grupa potencijalnih kupaca u pogledu njihovih potreba i želja i njihovih verovatnih odgovora na različite elemente marketing miksa.
- Specificirati kriterijume koji definišu taj segment. Kriterijumi za segmentaciju bi trebalo da mere ili opisuju segmente dovoljno jasno tako da se članovi mogu spremno identifikovati i da im se može pristupiti kako bi marketar mogao da zna da li određeni potencijalni klijent pripada ciljnom tržištu, a kako bi mogao da ga targetira pomoću alata marketing komunikacije.
- Odrediti veličinu segmenta i potencijal. Ovo je potrebno odrediti kako bi se koristilo u postavljanju prioriteta kom segmentu će se težiti.

Segmentacija tržišta se u taktičkom smislu obično odnosi na korišćenje određenih statističkih tehnika za identifikovanje grupa potencijalnih kupaca koji imaju različite potrebe, želje, ukuse, preferencije. Suprotno, strategija segmentacije tržišta je širok koncept koji se odnosi na strateški proces koji uključuje: 1. identifikovanje osnove za segmentaciju, 2. korišćenje osnove za identifikovanje potencijalnih tržišnih segmenata, 3. razvijanje portfolija segmenata koje su strateške alternative, 4. utvrđivanje resursa neophodnih za svaku stratešku alternativu, 5. procena postojećih resursa, 6. selekcija alternativa koje targetiraju određeni tržišni segment ili segmente, 7. obezbeđivanje resursa za te ciljne segmente, 8. usvajanje plana pozicioniranja za tržišnu ponudu za segmente, 9. razvijanje marketing miksa koji je odgovarajući za svaki segment (Hunt&Arnett, 2004, str. 7-25).

Tržište može da se segmentira na osnovu dve karakteristike: potrebe i profil (Doyle&Stern, 2006, str. 69). Potrebe su bazični kriterijum za segmentaciju, dok je profil opisan, predstavlja merljivu karakteristiku kupca kao što je branša u kojoj posluje, lokacija, prihodi i sl.

Kada se radi segmentacija poslovnog tržišta, menadžer bi trebalo da segmentira tržište prema benefitima koje traže, a zatim da opiše karakteristike ovih kupaca. Potrebe organizacija zavise od njihove strategije, okruženja u kome posluju, kao i ličnih karakteristika i odnosa individualnih kupaca u okviru organizacije. Ukoliko se radi o dinamičnom okruženju, segmentu koji je orijentisan na visoku dodatnu vrednost, više će biti orijentisan na karakteristike koje povećavaju performanse ili brz odgovor prodavca nego na cenu.

Doyle ukazuje da su najčešći profili na poslovnom tržištu (Doyle&Stern, 2006, str. 70-71):

- Industrija krajnjih korisnika (poljoprivreda, avio industrija, građevinarstvo);
- Organizacije (javni ili privatni sektor);
- Veličina organizacije (velika ili mala, nacionalna ili multinacionalna);
- Lokacija (regionalna, urbana, ruralna);
- Aplikacija (teška ili lagana);
- Upotreba (teški ili laki korisnici, lojalni ili nelojalni);
- Organizacija nabavke (centralizovana ili decentralizovana, nabavna politika i kriterijumi, priroda kupovnog centra).

4.2.2. Kriterijumi za segmentaciju tržišta

Homogena grupa postojećih i potencijalnih kupaca koji imaju zajedničke karakteristike koje su relevantne za sagledavanje njihovih reakcija na marketing stimule zapravo predstavlja tržišni segment. On mora imati karakteristike koje ga razlikuju od ostalih. Kriterijumi uspešne segmentacije su (Vitale et al, 2011, str. 152):

1. Merljivost kako bi se razumela veličina, potrebe, karakteristike kupaca i modeli ponašanja. Ukoliko potencijalni uspeh marketinga za konkretan segment ne može da bude merljiv, postaje veoma teško ne samo napraviti izbor između alternativnih segmenata već i kreirati ponudu koja daje superiornu vrednost tom segmentu.
2. Pristupačnost – predstavlja mogućnost da se pristupi ovom segmentu preko odgovarajućih kanala distribucije i komuniciranja;
3. Održivost – segment je dovoljno profitabilan da se opslužuje posebno u odnosu na druge segmente;
4. Operativnost – sposobnost kompanije da kreira ponudu sa konkurentskom prednošću uz uvažavanje specifičnih potreba ovog segmenta.

Segmentacija međunarodnog tržišta može biti (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str 44):

- Uninacionalna (pojedinačna) segmentacija koja je usmerena na identifikovanje različitih segmenata kupaca u okviru jednog nacionalnog tržišta i radi se posebno za svako inostrano tržište.
- Višenacionalna (višet tržišna segmentacija) koja identifikuje veći broj istih segmenata kupaca na više nacionalnih tržišta istovremeno. Za cilj ima ostvarivanje veće dobiti i ekonomskih efekata od međunarodnih marketing aktivnosti.
- Globalnu segmentaciju primenjuju multinacionalne i globalne korporacije. Kod ove segmentacije je ciljni segment unapred dat i određen zahvaljujući primeni standardizovanih proizvoda i homogenizovanom ponašanju kupaca.

Segmentacija tržišta je preduslov za uspešno pozicioniranje. Takođe, ona pomaže i da se izabere tržišni segment gde ne postoji velika konkurencija ili da se diferencira proizvod u odnosu na konkurente. Mogu da postoje i segmenti gde privredni kupci nisu adekvatno zadovoljeni, segmenti gde mogu da se otkriju nezadovoljene potrebe.

4.2.3. Potencijalne greške i barijere prilikom segmentacije

Prilikom segmentacije može doći i do grešaka. Loša segmentacija može da dođe kao rezultat neuspešne identifikacije grupa kojima je potrebno težiti ili teškoća u implementaciji, trošenju resursa kada kompanija prilagodi svoj marketing miks pogrešnom segmentu ili segmentima koje je teško opslužiti (Tuma et al, 2011, str. 391-414). Orijehtacija na strategiju masovnog tržišta dovodi do rasta konkurencije u borbi za najveće tržišne segmente („zabluda većine“) i nepotpunog zadovoljenja potreba manjih segmenata. Spoznaja te zablude dovodi do povećanog interesa za manje tržišne segmente i niše (Gligorijević, 2009, str. 102).

Takođe, nedostatak razumevanja kako je segment izveden dovodi do precenjivanja validnosti segmentacije. To može da izazove trošenje sredstava marketinga na neoptimalne segmente, na primer na visoko dinamične segmente kome su se promenile potrebe nakon što su preduzete konkretne aktivnosti u prilagođavanju marketing miksa (Dolničar&Lazarovski, 2009, str. 357-373). U sledećoj tabeli su prikazane kategorije barijera segmentacije (tabela 4.1.).

Tabela 4.1. Kategorije barijera segmentacije (Dibb&Simkin, 2009, str. 375-396)

<p><u>Organizaciona kultura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rukovodstvo (posvećenost i uključenost) - Komunikacija (inter i intrafunkcionalna koordinacija) - Fokus na kupce - Kultura planiranja 	<p><u>Pristup segmentaciji</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proces planiranja - Usklađenost sa korporativnom strategijom - Razumevanje principa segmentacije
<p><u>Resursi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Podaci (dostupnost) - Osooblje (broj zaposlenih sa odgovarajućim znanjem i iskustvom) - Finansije - Vreme (alocirano za projekat) - Veštine (razumevanje principa i procesa segmentacije) 	<p><u>Operativni:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompanijska struktura (fleksibilnost, status marketinga) - Struktura distribucije i prodaje (fleksibilnost)

4.2.4. Način segmentacije poslovnog tržišta

Poslovno tržište se razlikuje od tržišta krajnjih kupaca pa se zbog toga i razlikuje način segmentacije. Svakako da bi trebalo imati u vidu da su na poslovnom tržištu kupci kompanije.

Postoje brojne osnove za segmentaciju tržišta, a u najširem kontekstu se mogu svrstati u osnove na mikro i makro nivou. U tabeli 4.2. je prikazano šta se pod njima podrazumeva.

Tabela 4.2. Osnove za segmentaciju poslovnog tržišta (Gligorijević, 2009, str. 110)

VARIJABLE	PRIMERI
OSNOVE MAKRO NIVOVA	
KARAKTERISTIKE ORGANIZACIJE	
Veličina	Mala, srednja, velika
Geografska lokacija	Nacionalno, međunarodno tržište, regioni
Stopa upotrebe	Nekorisnici, laki, umereni i teški korisnici
Struktura nabavke	Centralizovana, decentralizovana
PRIMENA PROIZVODA	
Vrsta delatnosti	Klasifikacija delatnosti
Krajnji korisnik	Zavisi od proizvoda ili usluge
Vrednost u upotrebi	Visoka, niska
KARAKTERISTIKE SITUACIJE	
KUPOVINE	
Tip situacije kupovine	Novi zadatak, modifikovana ili rutinska kupovina
Faze u procesu odlučivanja o kupovini	Ranije faze, kasnije faze
OSNOVE MIKRO NIVOVA	
Kriterijumi kupovine, očekivane koristi	Kvalitet, isporuka, usluge, reputacija dobavljača
Konflikti u odlučivanju	Visok... nizak
Strategije nabavke	Optimizirajuće, zadovoljavajuće
Struktura jedinice odlučivanja	Uloge
Vажnost nabavke	Velika, mala
Stav prema dobavljačima	Preferirajući, nepreferirajući
Inovativnost organizacije	Inovator, pratilac
Lične karakteristike:	
Demografske	Godine, obrazovanje, iskustvo
Stil odlučivanja	Normativan, konzervativan, kombinovan
Odnos prema riziku	Preuzima, izbegava
Poverenje	Visoko...nisko
Odgovornost	Nabavka, proizvodnja, finansije, I&R

Segmentacija na osnovu veličine je veoma korišćen pristup. Pre svega zbog toga što velike organizacije imaju različite potrebe i način odlučivanja. Kod velikih organizacija učestvuje više ljudi sa različitih hijerarhijskih nivoa. Takođe, dobro je uspostaviti saradnju sa nekim od velikih kupaca jer ta saradnja može tokom vremena da postane veoma čvrsta. Na primer, Ford sa svojih 17 top dobavljača ima čvrstu saradnju i oni podrazumevaju 33% od ukupnih troškova njihovih nabavki. Samo sa dvoje od njih saraduje manje od 5 godina, dok sa 10 dobavljača saraduje više od 15 godina (Brennan et al, 2007, str. 60). Sledeća mogućnost segmentacije je prema lokaciji. Ovde se pravi razlika u tome da li se nastupa na međunarodnom, nacionalnom ili regionalnom tržištu. Kod pojedinih industrija su kupci čak koncentrisani na jednoj lokaciji (Silikonska dolina).

Kompanije se mogu razlikovati i po tome da li je kod njih nabavka centralizovana ili decentralizovana. Kada je u pitanju centralizovana nabavka kupovni centar je zadužen za veće

količine nabavke i u mogućnosti su da brže donose odluke, a kod decentralizovane kupovine se radi o manjim nabavkama i često je potrebno odobrenje za donošenje odluke o kupovini.

Klasifikacija kupaca prema vrsti delatnosti se praktikuje prilikom segmentacije. Dešava se da određeni proizvod koriste kompanije koje se bave različitim delatnostima pa je kod takvih situacija najlakše izvršiti ovakvu vrstu segmentacije. Vrednost u upotrebi za pojedine korisnike može da bude veća ili manja pa može da se koristi i segmentacija u odnosu na to.

Marketing jednog segmenta nudi tri prednosti (Kotler, 2007, str. 38):

1. Preduzeće može lakše da identifikuje individualne kupce u okviru segmenta, da ih upozna, vodi fokus grupe i sastavi veoma usredsređene i dopadljive ponude.
2. Preduzeće će se suočiti sa manjim brojem konkurenata u dobro definisanom segmentu i više će znati o njima.
3. Kompanija ima veliku šansu da postane „odabrani dobavljač“ tog segmenta i da osvoji najveće učešće na tržištu i maržu.

Za marketara je važno i da zna o kakvoj se vrsti kupovine radi – rutinska kupovina, modifikovana kupovina ili novi zadatak, kao i da li se radi o ranijoj ili kasnijoj fazi u procesu odlučivanja o kupovini. Ovo su sve osnove na makro nivou za segmentaciju.

Što se tiče mikro nivoa, kupci mogu da očekuju različit kvalitet, zahtevaju drugačije uslove isporuke, usluge i sl. Za pojedine organizacije takva vrsta nabavke može da bude veoma važna, dok za druge ne. Takođe, one mogu da preferiraju određene dobavljače u procesu nabavke. Nisu zanemarljive ni pojedinačne karakteristike učesnika u procesu odlučivanja, a koje mogu da bude presudne za finalni ishod: demografske, stil odlučivanja, odnos prema riziku, poverenje, odgovornost.

Jasno je da je prilikom segmentacije neophodno uzeti u razmatranje mnogo faktora. U tabeli 4.3. je prikazano koja pitanja je neophodno postaviti tokom samog procesa.

Tabela 4.3. Glavne varijable segmentacije za poslovna tržišta (Kotler&Keller, 2006, str. 259)

Demografske varijable

1. Koje privredne grane treba da opslužujemo
2. Veličina kompanije: Kolike kompanije treba da opslužujemo?
3. Lokacija: Koje geografske oblasti treba da opslužujemo?

Operativne varijable

4. Tehnologija: na koje tehnologije kupaca treba da se fokusiramo
5. Položaj korisnika ili nekorisnika: da li treba da opslužujemo velike korisnike, srednje korisnike, one koji imalo koriste proizvod ili one koji ga ne koriste?
6. Zahtevnost kupaca: da li treba da opslužujemo kupce kojima treba pružiti mnogo usluga ili one koji zahtevaju malo usluga?

Pristup kupovini (nabavci)

7. Organizacija funkcije nabavke: da li treba da opslužujemo kompanije sa vrlo centralizovanim ili decentralizovanim organizacijama nabavke?
8. Struktura moći: da li treba da opslužujemo kompanije kojima dominira tehnika, kojima dominiraju finansije i tako dalje?
9. Priroda postojećih odnosa: da li treba da opslužujemo kompanije sa kojima imamo čvrstu saradnju ili da jednostavno sledimo najpoželjnije kompanije?
10. Opšte politike nabavke: da li treba da opslužujemo kompanije koje preferiraju lizing? Ili ugovore o servisiranju? Ili sistemske nabavke? Ili zapečaćene ponude?
11. Kriterijumi nabavke: da li treba da opslužujemo kompanije koje traže kvalitet? Ili usluge? Ili cenu?

Situacioni faktori

12. Hitnost: da li treba da opslužujemo kompanije kojima je potrebna brza i hitna isporuka ili usluge?
13. Specifična primena: da li treba da se fokusiramo na neke primene našeg proizvoda, a ne na sve njegove primene?
14. Veličina narudžbe: da li treba da se fokusiramo na velike ili male porudžbine?

Karakteristike ličnosti

15. Sličnost između kupaca i prodavaca: da li treba da opslužujemo kompanije čiji su članovi i vrednosti slični našim?
16. Stavovi prema riziku: da li treba da opslužujemo kupce koji preuzimaju rizik ili one koji ga izbegavaju?
17. Lojalnost: da li treba da opslužujemo kompanije koje su veoma lojalne svojim dobavljačima?

Privredni kupci mogu da budu osetljivi i na vreme kao faktor poslovanja i konkurentnosti. Oni su zbog toga spremni da plate čak i više kada nađu dobavljača koji može da isprati određenu dinamiku. Najbolji primer za to je premeštanje proizvodnje *iPhone* iz SAD u Kinu. Ovde se ne radi samo o troškovima radne snage. Kada je 2007. godine trebalo da bude lansiran prvi iPhone, Stiv Džobs nije bio zadovoljan plastičnim ekranom koji je imao mnoštvo ogrebotina. Zahtevao je da se naprave testiranja u roku od 6 nedelja na staklu i pronađe zadovoljavajuće rešenje. Već je bio sklopljen ugovor sa američkom kompanijom, ali je testiranje u tako kratkom roku zahtevalo armiju inženjera i praznu fabriku. Međutim, stigla je ponuda iz Kine. Kada je delegacija kompanije stigla u posetu fabrici u gradu Šendženu, vlasnici su već sagradili novo proizvodno krilo. Rekli su da su to uradili za svaki slučaj ako dobiju posao. Skladište je već bilo

krcato staklenim uzorcima za eksperimente, sve gratis. Armija kineskih inženjera je čekala u niskom startu, skoro za gratis. Sagrađena je spavaonica za radnike, kako bi bili dostupni 24 sata dnevno. Naravno da je kineska fabrika dobila posao. Na osam sati od fabrike firme Foxconn, koja je dobila posao, nalazi se kompleks, poznat pod nadimkom Foxconn City. Tu se *iPhone* sastavlja. Kada su ga prvi put videli, čelnicima kompanije Apple je odmah bilo jasno zašto se proizvodnja pametnog telefona *iPhone* neće vratiti u domovinu. Kompleks ima 230.000 zaposlenih. Skoro četvrtina od ukupnog broja zaposlenih živi u firminim spavaonicama. Čak 300 radnika obezbeđenja je zaduženo samo da reguliše “pešački saobraćaj” u kompleksu, kako radnici ne bi pregazili jedni druge. Još jedna od kritičnih prednosti Kine bila je što može da obezbedi inženjersku podršku kakvu čak ni Sjedinjene Države ne mogu. Direktori firme Apple su procenili da im treba 8.700 industrijskih inženjera za upravljanje proizvodnom trakom od 200.000 radnika pri sastavljanju proizvoda *iPhone*. Analitičari kompanije Apple su izračunali da bi im trebalo devet meseci da okupe taj broj kvalifikovanih ljudi u SAD. U Kini, trebalo im je 15 dana (<http://www.blic.rs/IT/302996/Kako-je-Stiv-Dzobs-objasnio-Obami-zasto-se-sve-zivo-proizvodi-u-Kini> pregledano 23.01.2012).

Motivi kupca i stil kupovine će biti uslovljeni i ličnim potrebama kupca, kao i kulturnim standardima organizacije i države. Kako bi mogli da dostignu lične varijable koje utiču na predispozicije kupca, dobavljač mora bolje da prilagodi tvrdnje u vezi vrednosti i podesi stil komunikacije (Barry&Weinstein, 2009, str. 315-340).

Pojedini autori sugerišu da bi bilo dobro da se razdvoji priroda kupovnog centra za svakog kupca. U većini situacija se ne radi samo o jednom kupcu koji ima potrebe koje je potrebno zadovoljiti, već o nekoliko ljudi čije su potrebe možda drugačije. Kompanije često mogu da dobiju prednost pomoću inovativne strategije koja targetira svakog člana kupovnog centra što stvara ogromne mogućnosti za kreativni marketing (Doyle&Stern, 2006, str. 72).

4.2.5. Kompleksnost segmentacije tržišta

Jedna studija, ispitujući proces segmentacije nekoliko velikih kompanija, postavila je interesantne teze zbog kojih jednostavno grupisanje kupaca više nije bilo dovoljno (Crittenden et al, 2002, str. 3-20):

- Potrebno je da segmentacija bude komplementarna sa drugim formama informacija o kupcima iz različitih izvora kako bi se podržali i strateški i operativni marketing ciljevi.

- Segmentacija tržišta je najadekvatnija za odluke o selekciji kupaca i razvijanju predloga koje je potrebno uraditi na nivou grupe kupaca – na pr. dizajn proizvoda, brendiranje, cenovna strategija i masovne komunikacije.
- Tamo gde kompanija komunicira sa pojedinačnim kupcem, za aspekte ponude koje je potrebno prilagoditi individualnom nivou bolje je koristiti analitiku pojedinačnih kupaca nego pripadnost određenom segmentu.
- Kako je segmentaciju potrebno osvežiti s vremena na vreme, pojedinačna analitika kupaca je efikasnija kada je generisana i urađena u interakciji sa kupcima u realnom vremenu.
- Segmentacija je više primenljiva u komunikaciji sa novim kupcima dok je analitika kupaca efikasnija sa postojećim kupcima tamo gde je dostupna istorija transakcija sa njima.
- Kompanije ne mere direktno uspeh programa segmentacije tržišta, ali veoma vole da mere uspeh CRM programa baziranih na individualnim informacijama dobijenim od strane analitike kupaca.
- Visoko sofisticirane kompanije neće da upravljaju interakcijama samo pomoću prilagođenih ponuda određenim grupama na individualnoj osnovi, već će da mere verovatnoću da kupci prihvate nove ponude korišćenjem podataka iz analitike kupaca koji će kada se kombinuje sa programom segmentacije omogućiti merenje vrednosti trajanja životnog ciklusa kupca i dinamičnu optimizaciju tržišnih segmenata (Bailey et al, 2009, str. 227-252).
- U literaturi se nudi i segmentacija u smislu kompromisa između cene i usluga na zrelom tržištu. Ultimativno, kupci bi mogli da se podele u 4 kategorije: 1. programirani kupci, 2. kupci koji preferiraju dugoročne odnose, 3. transakcioni kupci, 4. lovci na cenkanje.

4.2.6. Segmentacija na tržištima u razvoju

Kada je u pitanju međunarodno tržište u literaturi se sve više sugeriše da se koriste dve tehnike koje mogu da pomognu prilikom nastupa na inostranom tržištu – država kao segment za određene kriterijume u kupovini i više globalno orijentisani za druge kriterijume (Belvaux&Guilbert, 2012, str. 111-127). Theodore Levitt sugeriše da taj trend, koji naziva pluralizacija potrošnje i istodobnost segmenata, omogućava marketarima da slede jedan ili više

segmenata na globalnom nivou (Keegan&Green, 2011, str. 238). Neki autori smatraju da postoji kulturna stabilnost, odnosno da tradicionalne vrednosti kao što su grupna solidarnost, međuljudski odnosi i sl. mogu da koegzistiraju sa modernim vrednostima individualnog dostignuća i konkurencije (Agarwal et al, 2010, str. 18-40).

Potrebno je voditi računa i o specifičnostima pojedinih tržišta. Kinezi se razlikuju u odnosu na njihov pogled na odnose između prodavca i kupca. Oni veoma cene interpersonalne odnose, prijateljstvo i lični odnosi su važni za lansiranje poslovnog poduhvata. Pregovaranje sa Kinezima uključuje društvene aktivnosti kao što su gozbe, rekreacije, razgledanje grada i sl. Poslovni marketari bi trebalo da razumeju ove važne kulturne uticaje na ponašanje u kupovini (Hutt&Speh, 2006, str. 59). Vilkoš i saradnici ističu da je u afričkim zemljama komunikacija često nejasna i da stranci moraju naučiti da čitaju između redova. Arapi u komunikaciji često ističu formu nad funkcijom, efekat nad tačnošću i sliku nad značenjem (Vilkoš et al, 2006, str. 390). Filipović&Kostić-Stanković, istražujući ovu temu su navele brojne specifičnosti pojedinih kultura i zemalja, a neke od njih su (Filipović&Kostić-Stanković, 2009, str. 229-235):

- U Kini se moraju poštovati Konfučijanski principi koji se ogledaju u pokazivanju skromnosti, iskrenosti i poštovanja prema drugima. Nije poželjno kritikovati ili ispitivati ljude u prisustvu drugih. Uspostavljanje poslovnih odnosa je teško je i dobro je naći treće lice koje bi bilo posrednik u upoznavanju.
- Kod arapskih država značajnu ulogu u poslovanju imaju lične veze. Može da se dogodi da arapska kompanija odbije posao sa inostranim partnerom ukoliko joj se ne dopadne predstavnik te kompanije. Veoma se ceni usmena komunikacija licem u lice u odnosu na poisanu komunikaciju. Ne smatra se nepristojnim kažnjenje na sastanak, posebno ako je u pitanju bogatiji ili uticajniji gost, čak je nepristojno i da se skreće pažnja na zakašnjenje gosta. Poslovni sastanci traju duže nego u zapadnom svetu.

Neke kulture, kao što su Latinoamerikanci, pokazuju svoja osećanja za pregovaračkim stolom, dok Azijati skrivaju svoja osećanja. Rusi i Kinezi počinju pregovore tako što traže mnogo više nego što očekuju da će da dobiju. Na Balkanu, a što se često potvrđuje u praksi, postoje mnoge predrasude o razlici između muškaraca i žena u poslovnim pregovorima.

Tabela 4.5 prikazuje oprečna mišljenja po pitanju globalne segmentacije.

Tabela 4.5. Oprečna viđenja globalne segmentacije (Keegan&Green, 2011, str. 238)

Konvencionalna mudrost	Nekonvencionalna mudrost
<ul style="list-style-type: none"> - Pretpostavlja heterogenost između zemalja - Pretpostavlja homogenost u okviru bilo koje zemlje - Snažno se fokusira na kulturne razlike na makro nivou - Segmentacija se snažno zasniva na klasterima nacionalnog tržišta - Mikrosegmentima u okviru zemlje je dat sekundarni prioritet 	<ul style="list-style-type: none"> - Pretpostavlja pojavu segmenata koji prevazilaze nacionalne granice - Priznaje postojanje razlika u okviru jedne države - Naglašava razlike i sličnosti u vrednostima na mikro nivou, modelima potrošnje i dr. - Segmentacija se oslanja na grupisanju mikro tržišta u okviru države ili među državama - Mikro segmenti bazirani na ponašanju kupaca imaju visok prioritet

Segmentacija je važan marketing koncept i u kontekstu marketing odnosa. Marketing odnosa je ipak više zainteresovan za unapređenje odnosa sa postojećim kupcima što generiše potrebu za boljim razumevanjem postojeće baze kupaca.

4.3. Alternativne strategije targetiranja

Nakon što se definišu segmenti počinje proces identifikovanja najboljih mogućnosti za kompaniju u smislu da se ostvari željeni nivo prodaje i željeni procenat rasta prodaje (Vitale et al, 2011, str. 163). Od segmenata koji su odabrani, marketar odlučuje da li će jedan ili nekoliko njih da budu targetirani kao primarni.

Targetiranje zahteva evaluaciju relativne atraktivnosti različitih segmenata u pogledu tržišnog potencijala, stope rasta, jačine konkurencije i ostalih faktora, kao i mogućnosti kompanije da isporuči ono što svaki segment želi, kako bi izabrao koji segment želi da opslužuje (Walker&Mullins, 2011, str. 135).

Pet faktora određuje atraktivnost: veličina segmenta, rast, profitabilnost, postojeća i potencijalna konkurencija, mogućnosti za poslovanje.

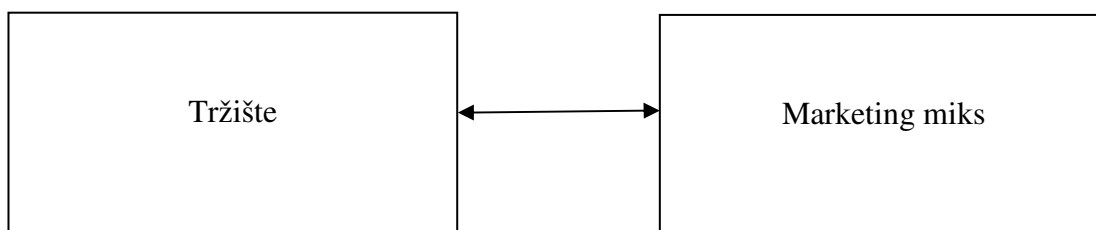
Kompanije često imaju dilemu koje ciljno tržište odabrati. Neretko se dešava da je neki segment jako velik, ali da kompanija ima ograničen uticaj na njemu, dok drugi segment ima mali tržišni

potencijal, ali može da dominira. Zbog toga bi moralo da se opredeli za neku strategiju targetiranja, a koja bi bila u skladu sa njegovim ciljevima, konkurentskim prednostima i resursima. U literaturi se pominju tri najčešće strategije koje se koriste u izboru tržišnih segmenata (Filipović&Kostić-Stanković, str. 45):

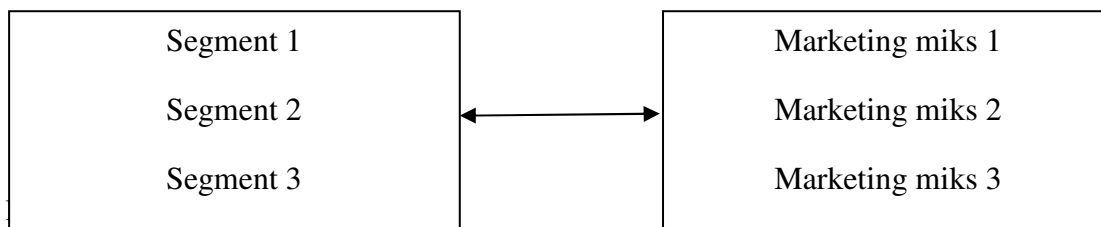
1. Strategija nediferenciranog marketinga;
2. Strategija diferenciranog marketinga;
3. Strategija koncentrisanog marketinga.

Na slici 4.2. su prikazane te alternativne strategije (Doyle&Stern, 2006, str. 74).

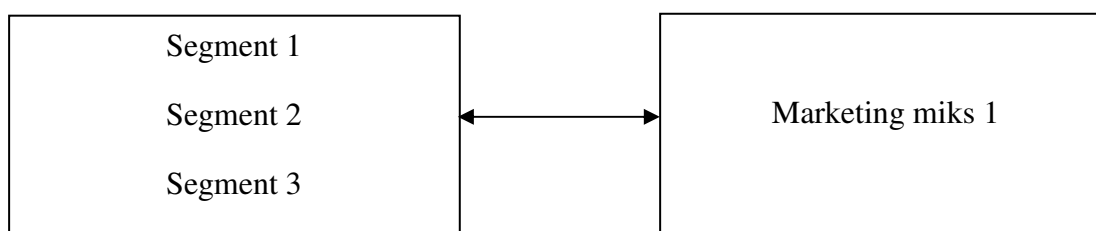
Nediferencirani marketing



Diferencirani marketing



Koncentrisani marketing



Slika 4.2. Alternativne marketing strategije targetiranja (Doyle&Stern, 2006, str. 74)

Kod nediferencirane strategije kompanija ignoriše potencijalne razlike između segmenata i predstavlja jednu ponudu celom tržištu. Prednosti ove strategije su ekonomija obima u proizvodnji, distribuciji, oglašavanju i zalihama, ali je slabost svakako to što su kupci danas sve više heterogeni u svojim potrebama.

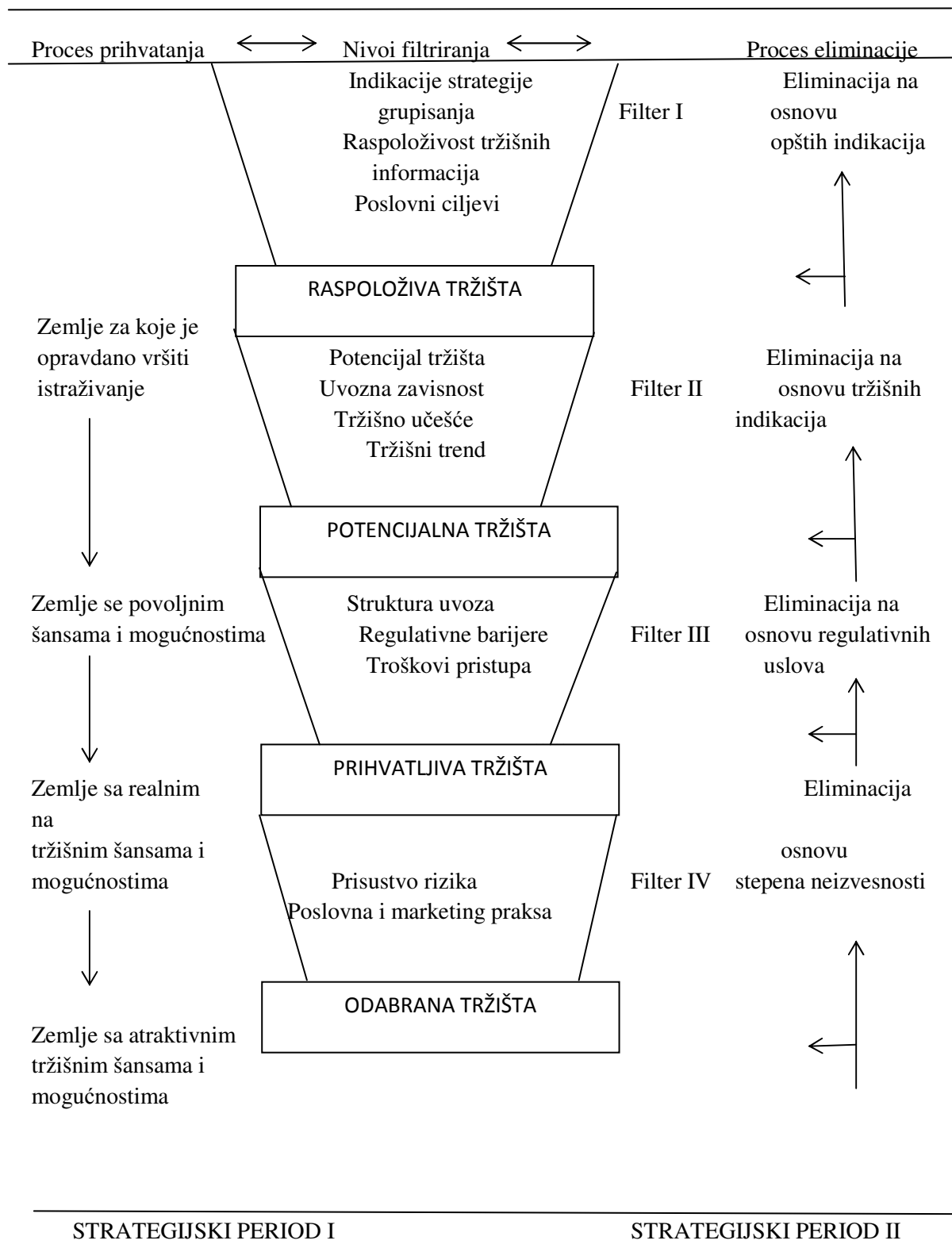
Strategijom diferencijacije se različitim tržišnim segmentima nastupa sa različitom ponudom. Na ovaj način može da se postigne veća prosečna cena i veća prodaja, ali u isto vreme to dovodi do većih troškova proizvodnje, marketinga i administracije. Za velike kupce može da se ide i na kreiranje proizvodnih dobara po narudžbini. U takvim slučajevima se radi o ekstremnoj segmentaciji pa tako svaki kupac može da predstavlja poseban tržišni segment. Ova strategija se primenjuje kada preduzeće raspolaze značajnim sredstvima, proizvodi nisu homogeni, različiti su zahtevi kupaca, u pitanju je faza zrelosti, a sama konkurencija primenjuje aktivnu segmentaciju.

Koncentrisani marketing podrazumeva specijalizaciju u jednom segmentu ili malom broju segmenata. Ovu strategiju dosta primenjuju male kompanije. Na ovaj način se postiže efektivna proizvodnja, distribucija i promocija kroz specijalizaciju njihove investicije. Negativna odlika može da bude povećan rizik jer preduzeće svoje poslovanje vezuje za samo jedan tržišni segment.

Selekcija tržišnih segmenata na međunarodnom tržištu, sa izuzetkom posebnih strateških okolnosti, u suštini sledi iste obrasce kao i za domaća tržišta, mada s obzirom na ekonomske, socijalne i političke promene danas u svetu, kompanije najviše pažnje poklanjaju političkom riziku (Walker&Mullins, 2011, str. 151). Nisu sva tržišta u razvoju podjednako atraktivna pa zbog toga kompanija mora da pronađe ona koja su u tom trenutku najprivlačnija.

Ranije, svaka se zemlja posmatrala kao posebno tržište. Međutim, daleko je efikasnije da se izvrši globalna segmentacija i tako identifikuju kupci sa sličnim potrebama, napravi jedinstven marketing miks koji se onda prilagođava lokalnim zahtevima.

U zavisnosti od nivoa napora koje preduzeće želi da uloži i relativne atraktivnosti tržišne ekspanzije domaćeg tržišta će i zavisiti izbor strategije. Kada je u pitanju tržišna koncentracija, marketing napor je usmeren na mali broj tržišta kako bi se postiglo značajno učešće i dobra pozicija. Nakon toga može da se širi i na ostale segmente ukoliko su ispunjeni planovi za ova tržišta. Sa druge strane, tržišna diversifikacija podrazumeva ulazak na veliki broj tržišta i segmenata. Ova strategija se primenjuje kada nije potrebno prilagođavanje proizvoda, kada je izvesna mogućnost ekonomije obima i kada su stope rasta međunarodnih tržišta niske. Pre opredeljivanja za neku od strategija neophodno je napraviti predviđanje potencijala inostranih tržišta. Na slici 4.3. je prikazan razvijeni model strategije filtriranja međunarodnih tržišta.



Slika 4.3. Razvijeni model strategije filtriranja međunarodnih tržišta (Filipović&Kostić-Stanković, str. 47, 2009)

Postoji nekoliko razloga zbog koga kompanije žele da nastupe na međunarodnom tržištu. Neke od njih žele da brane svoju poziciju na domaćem tržištu od globalnih konkurenata. Drugi razlog je opsluživanje kupaca koji imaju globalnu ekspanziju (Walker&Mullins, 2011, str. 151). Kompanije sa tržišta u razvoju sve više nastupaju na globalnom tržištu. Svoj razvoj su započele targetiranjem drugih tržišta u razvoju, ali sada sve više uspešno konkurišu na razvijenim tržištima.

4.4. Alternativne strategije pozicioniranja

Nakon analize i konačnog izbora ciljnih segmenata, neophodno je da se pozicionira kompanija, brend ili proizvod kroz razvoj i implementaciju targetiranih programa marketinške komunikacije. Kod pozicioniranja se ne radi o proizvodu već o tome šta kupac misli o proizvodu ili kompaniji. Za pozicioniranje nisu bitni fizički atributi proizvoda, već kako kupac doživljava proizvod.

Svi proizvodi i sve kompanije imaju svoju poziciju. Ovom pozicijom može da se upravlja ili može jednostavno da bude prepuštena inerciji. Interes za pozicioniranjem na poslovnom tržištu je nastao iz dva razloga. Prvi se odnosi na sve konkurentnije tržište, gde sada gotovo da nema razlike u materijalima ili drugim razlikama između proizvoda. To dovodi do povećanja različitih vrsta usluga prilikom i posle prodaje kako bi se generisale više marže. Takođe, na tržištima gde su barijere ulaska relativno niske, pozicioniranje je veoma važno. Drugi razlog se odnosi na neprekidan pritisak da se smanje troškovi i povećaju marže u kratkom roku. Prelaskom marketinških komunikacija sa pojedinačnih proizvoda na razvoj korporativnog brenda mogu da se naprave velike uštede (Fill&Fill, 2005, str. 69).

Pozicioniranje podrazumeva dizajniranje ponude proizvoda i marketing programa koji može da uspostavi podnošljivu konkurentsku prednost na ciljnom tržištu pomoću kreiranja jedinstvenog imidža brenda ili pozicije u glavi kupca (Walker&Mullins, 2011, str. 135). Neki autori kažu da se pozicioniranje odnosi na diferenciranje brenda u glavi kupca u odnosu na konkurenciju u smislu atributa i benefita koje brend nudi ili ne nudi (Keegan&Green, 2011, str. 258).

Efektivno pozicioniranje proizvoda se odvija u glavama kupaca i odnosi se na to kako kupci percipiraju proizvode. Ključni aspekti ovog pristupa su (Lancaster&Massingham, 2011, str. 100):

1. Proizvodi i brendovi imaju objektivne i subjektivne atribute;

2. Kupci koriste te atribute kada biraju proizvode i brendove u pojedinim segmentima;
3. Kupci imaju sopstveno mišljenje o tome kako rangiraju pojedine atribute.

Koristeći ova pravila, moguće je utvrditi važne atribute prilikom izbora između konkurentskih alternativa. Može se i utvrditi kako kupac doživljava poziciju konkurentskog proizvoda u odnosu na ove atribute i kako da pronađe najbolju poziciju za kompaniju na tom ciljnom segmentu.

Razvoj strategija pozicioniranja zahteva integraciju proizvoda, lanca vrednosti, cene i promotivnih strategije koje je potrebno usmeriti ka ciljnom tržištu. Rezultat je integrisana strategija kreirana da bi menadžment ostvario ciljeve pozicioniranja time što će dobiti najveću moguću konkurentsku prednost (Filipović&Janičić, 2010, str. 212).

Bez obzira na to što se detaljnija analiza pozicioniranja može češće naći u literaturi koja se odnosi na krajnje korisnike, ovaj pristup se primenjuje i u poslovnom marketingu. Razlika između ova dva tržišta leži u tipu poruke koja se prenosi i promocijskom miksu koji se koristi. Poruke na poslovnim tržištima su orijentisane na racionalne motive i na proizvod. Cilj pozicioniranja je da omogući kupcima i potencijalnim kupcima da vide kompaniju drugačije od drugih dobavljača i kao izvor dodatne vrednosti koji će im omogućiti da efikasnije i efektivnije postignu svoje ciljeve.

Dobro pozicioniranje se svodi na nekoliko vrlo jednostavnih principa (Vitale et al, 2011, str. 167):

- obezbediti veću vrednost od konkurencije u jednoj ili više ključnih dimenzija vrednosti, a koje su važne za kupce,
- komunicirati ovu razliku koju obezbeđuje kompanija prema kupcima koji imaju visoka ali dostižna očekivanja,
- isporučiti ono što se obeća i eventualno naći način da se nadmaše očekivanja kupaca.

Prednosti strategije segmentiranja i pozicioniranja su očigledne: podeliti i osvojiti. Ako primenimo nediferenciranu strategiju (odnosno napadnemo celo tržište bez segmentiranja) osvojicemo samo mali udeo na celokupnom tržištu, dok ćemo pomoću segmentiranja osvojiti glavni udeo u određenom segmentu tržišta. Pozicioniranje znači isticanje određenih karakteristika po kojima se naši proizvodi razlikuju od proizvoda konkurencije. Pozicioniranje može da pomogne u targetiranju novog segmenta, a omogućava i diferencijaciju unutar

postojećeg segmenta. Pozicioniranje se zasniva na izboru onoga po čemu želimo da budemo prepoznati. Pozicioniranje kao strategija otvara dodatne mogućnosti za nove varijante, a time i za raznovrsnost. Pozicioniranje podrazumeva izbor određenih značenja i njihovo isticanje. Usredsređivanje na neko logično značenje našeg proizvoda može da nas ograniči u otkrivanju naših koncepata. Segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje prati praktično oblikovanje marketing miksa, poznatog kao 4P: proizvod, cena, mesto i promocija. To je otelovljenje marketing strategije. Kad kažemo da marketing miks mora da bude koherentan, ne mislimo samo na to da njegovi elementi treba da budu međusobno usklađeni, već da takođe moraju da budu izvedeni i usaglašeni sa strategijama segmentiranja i pozicioniranja (Kotler&de Bes, 2003, str. 41).

Stvaranje pozicije koju kupci mogu da razumeju je veoma važan deo marketinških komunikacija. Pristup pozicioniranju takođe reflektuje ciljno tržište koje je odabrano. Pozicioniranje na ciljnom tržištu koje je zasnovano na jednostavnim transakcijama bi trebalo da bude racionalnije i orijentisano na proizvod. Pozicioniranje na ciljnim tržištima gde su značajni odnosi bi trebalo da bude sa fokusom na podršku, participaciju, interakciju između partnera i na poznavanju poslovanja kupca (Fill&Fill, 2005, str. 70).

Strategije pozicioniranja za koje se kompanije mogu odlučiti su (Filipović&Kostić-Stanković, str. 49):

- pozicioniranje proizvoda na osnovu njegovih specifičnih osobina,
- pozicioniranje proizvoda na osnovu potreba koje zadovoljavaju ili na osnovu koristi koju nude,
- pozicioniranje proizvoda za određene grupe potrošača,
- pozicioniranje proizvoda u odnosu na konkurentski,
- pozicioniranje proizvoda po kategorijama.

Proizvod može da bude neadekvatno pozicioniran iz nekoliko razloga. Prvo, može da postane neatraktivan zbog toga što je tržišni segment premali ili opada, ima previše konkurencije ili je nekonkurentan na neki drugi način. Drugo, kvalitet i karakteristike ponuđenog proizvoda nisu u skladu sa potrebama tog tržišnog segmenta. Treće, možda je cena proizvoda previsoka kako bi on mogao da bude cenovno konkurentan. U tom slučaju može da se koristi nekoliko strategija za repozicioniranje: uvođenje novog brenda; promena postojećeg brenda; izmena verovanja u vezi postojećeg brenda; izmena verovanja o konkurentskom brendu; izmena važnosti atributa;

predstavljanje novih ili zanemarenih atributa; a može se pronaći novi tržišni segment (Doyle&Stern, 2006, str. 84).

5. Strategija proizvoda u poslovnom marketingu

Proizvod je materijalizovani rezultat ljudskog rada koji se može ponuditi tržištu radi zadovoljenja potreba i želja kupaca. Preduzeće ostvaruje svoje ciljeve na tržištu zadovoljenjem tih potreba i želja pa je zbog toga važno da se proizvodi ono što maksimalno zadovoljava potrebe kupaca. Neophodno je imati u vidu da se u uslovima veoma brzih promena na tržištu potrebe i zahtevi stalno menjaju, te stoga proizvod mora stalno da se usavršava i inovira (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 176).

Strategija proizvoda u proizvodnom marketingu bi trebalo da polazi od integrativne upotrebe korporativnih sposobnosti (proizvodne, tehnološke, kadrovske, finansijske, marketing i dr. sposobnosti), odnosno predstavlja transformisanje distinktivnih veština i resursa organizacije u proizvod ili uslugu. Putem politike proizvoda preduzeće pokušava da zadovolji potrebe privrednih kupaca i stvori konkurentsku prednost kapitalizujući svoje ključne kompetentnosti (Gligorijević, 2009, str. 160).

Na slici 5.1. je prikazana matrica plasiranja postojećeg ili novog proizvoda na postojeća, odnosno nova tržišta.

		Proizvod	
		Postojeći	Novi
Tržište	Postojeće	Tržišna penetracija	Razvoj proizvoda
	Novo	Razvoj tržišta	Diversifikacija

Slika 5.1. Matrica proizvod/tržište (Drummond et al., 2008, str. 167)

- Penetracija tržišta. Cilj je da se poveća prodaja postojećih proizvoda na postojećem tržištu. Agresivan marketing preko faktora kao što su konkurentna cena, unapređenje prodaje i oglašavanje mogu da povećaju učešće na postojećem tržištu.
- Razvoj tržišta. Traži se novo tržište za postojeće proizvode. Može da uključuje nove teritorije (izvoz), nove kanale distribucije ili pronalaženje novih tržišnih segmenata.
- Razvoj proizvoda. Kompanija mora da unapredi svoj portfolio proizvoda kako bi ostala konkurentna.
- Diversifikacija. Ovo uključuje pomeranje iz postojećih oblasti poslovanja i aktivno traženje uključivanja u nepoznate oblasti poslovanja.

Na osnovu toga kako kupci vide koristi proizvoda, koliko su one važne za njih, pravi se i adekvatna strategija. Preduzeće može da izabere jednu od ovih generičkih strategija (Gligorijević, 2009, str. 162):

1. Strategija pojačavanja sadašnje pozicioniranosti;
2. Strategija smanjenja ranjivosti;
3. Inovativna strategija;
4. Strategija odbacivanja;
5. Strategija menjanja percepcija;
6. Strategija privlačenja.

Postojećim kupcima su namenjene prve dve strategije jer je u pitanju strategija pojačavanja koristi koje preduzeće nudi a koje je važno klijentima, a ukoliko oni ne smatraju koristi koje se nude dovoljno važnim onda se primenom druge strategije dodaju željene koristi kako bi se zadržali klijenti sa kojima se već saraduje.

Ostale strategije su usmerene ka onima koji kupuju od konkurencije. Ukoliko kompanija može da ponudi koristi koje su bolje od konkurencije onda se ide na inovativnu strategiju, a ukoliko ne može onda se odbacuje taj tržišni segment. U situaciji kada konkurencija nema superiorniji proizvod, potrebno je promeniti njihovu percepciju kako bi postali kupci kompanije. Strategija privlačenja se primenjuje kada kupci nisu zadovoljni postojećim dobavljačem.

Kako bi se postigla konkurentska prednost, kompanija bi trebalo da vodi računa o atributima proizvoda. Mora voditi računa koji su atributi važni prilikom donošenja odluke o kupovini.

5.1. Alternativne strategije proizvoda za međunarodno tržište

Sve veći broj kompanija, kako bi se odbranile od konkurencije na domaćem tržištu, izlazi na međunarodno tržište, a za koje se vezuju određene specifičnosti. Primećuje se trend sve veće međuzavisnosti nacionalnih ekonomija sa svetskom privredom. Raste broj proizvoda koji se prodaju na globalnom tržištu bez ili sa jako malo modifikacija. Na ovo su svakako uticale multinacionalne kompanije koje su dobrim marketing pristupom kreirale tražnju za svojim proizvodima na različitim kontinentima.

Gotovo svi veliki dobavljači poslovnih proizvoda i usluga rade globalno. Na primer, Airbus prodaje svoje avione svuda u svetu. Veliki broj proizvodnih dobara i usluga može da bude adekvatna ponuda u većini zemalja. Obično je pristup takav da kompanija prvo želi da ostvari uspeh na domaćem tržištu, a zatim da ga prodaje i u inostranstvu uz minimalne modifikacije.

U međunarodnom marketingu se koriste sledeće strategije proizvoda: strategija selekcije, strategija modifikacije, strategija diferencijacije, strategija diversifikacije i strategija eliminacije (Filipović&Kostić-Stanković, 2009, str. 129). U tabeli 5.1. su prikazane sve ove strategije kao i ciljevi šta se želi postići kojom strategijom.

Strategija selekcije podrazumeva izbor proizvoda za nastup na međunarodnom tržištu. Prilikom izbora se vodi računa o veku trajanja proizvoda, nameni, potrebi za postprodajnim servisom, specifičnostima proizvoda, konkurenciji, zakonskim propisima i dr.

Strategija modifikacije polazi od činjenice da je veliki broj proizvoda neophodno modifikovati prilikom izlaska na strano tržište, a prema zahtevima i kupovnoj moći kupaca.

Strategijom diferencijacije nastoji se da se obezbedi razlikovanje od konkurentskih proizvoda pre svega u vidu određenih karakteristika proizvoda koji će predstavljati dodatnu vrednost za kupce. Kako bi se uspešno koristila ova strategija, neophodno je dobro poznavanje ciljnog tržišta.

Tabela 5.1. Alternativne strategije za nastup na međunarodnom tržištu (Filipović&Kostić-Stanković, 2009, str. 131)

VRSTA STRATEGIJE		CILJEVI: Šta se želi postići strategijom
1. Selekcija (izbor proizvoda)		Birati proizvode za izvoz iz postojećeg programa proizvoda; nastupati na tržištima sa jedinstvenim programom standardizovanih proizvoda i samo druge elemente marketinškog instrumentarija prilagođavati inostranoj sredini i tržištu; sprovesti strategiju agregiranog marketinga.
2. Modifikacija (varijante proizvoda)		Za pojedini proizvod čija je svrha upotrebe u mnogim zemljama jednaka, razviti što više varijanti kako bi se proizvod prilagodio inostranoj sredini (zakonski propisi, klima, upotreba posebnog reprodukcijuskog materijala) i zahtevima inostranog tržišta (zahtevima potrošača ili korisnika, posrednika, transporta i skladištenja).
Inovacija proizvoda	3. Diferencijacija (razlikovanje)	U asortiman izvoznog marketinga uvesti nove proizvode ili nove grupe proizvoda kao proširenje asortimana izvoza ili kao zamenu izdvojenih proizvoda (stepenm izdvajanja u životnom ciklusu). strategija se sprovodi u obliku diferencijacije ili diverzifikacije. Stvaranje dodatnih varijabli proizvoda za izvoz sa sledećim ciljevima: produžavanje životnog ciklusa, postići razlike u poređenju sa konkurentnim proizvodima, prilagođavanje promenama trenda, reakcija na funkcionalno zastarevanje. Proširivanje programa proizvoda za izvoz novim oblastima koje su u većini slučajeva na neki način povezane sa postojećim programom proizvoda za izvoz, kako bi se smanjio opšti rizik ili izbegla buduća (predviđena) zasićenost tržišta postojećim proizvodima za izvoz.
	4. Diverzifikacija (proširivanje)	
5. Eliminacija (izdvajanje proizvoda)		Izdvajanje pojedinih proizvoda ili grupe proizvoda iz asortimana proizvoda jer ne donose dovoljan profit ili su tržišta zasićena, odnosno zato što je proizvod postigao stepen zastarevanja u svom životnom ciklusu.

Strategija diversifikacije podrazumeva proširivanje proizvodnog i prodajnog programa proizvodima koji se razlikuju od postojećih sa aspekta tehnoloških i proizvodnih karakteristika.

Strategija eliminacije se primenjuje kada se postojeći proizvod koji ne donosi dovoljan profit zameni novim proizvodom.

5.2. Razvoj novog proizvoda

Razvoj novih proizvoda je od kritičnog značaja za opstanak većine organizacija koje se prilagođavaju okruženju koje se stalno menja. Za nove proizvode se po definiciji vezuje neizvesnost jer se podrazumeva da oni poseduju karakteristike koje u preduzeću nisu dovoljno poznate (Aker et al, 2008, str. 644).

Faktori koji utiču na mogućnosti za nove proizvode se mogu razvrstati na sledeći način (Hejzer&Render, 2011, str. 178):

1. Razumevanje kupaca je prvo pitanje u razvoju proizvoda. Kupci često osmisle ili čak naprave prototipove mnogih komercijalno bitnih proizvoda. Takve proizvode uglavnom razvijaju kompanije, organizacije ili pojedinci koji su daleko ispred trendova tržišta i imaju mnogo veće potrebe od prosečnih korisnika;
2. Ekonomska promena ostvaruje uticaj na duži rok, a ekonomski ciklusi i promene cena se događaju na kraći rok;
3. Tehnološke promene koje su imale ogroman uticaj u poslednjoj dekadi;
4. Političke/pravne promene donose nove trgovinske sporazume, tarife i vladine ugovore (Muhlbacher et al., 2006, str. 18-22);
5. Ostale promene se odnose na praksu na tržištu, profesionalne standarde, snabdevače i distributere.

Proizvodi koji su novi za kompaniju i za tržište su kompleksni i uključuju tehnološke, operativne i marketinške zadatke koji su neophodni za uspeh na tržištu. Zahtevaju veliki napor i resurse. Proizvodi koji su novi za kupca, ali nisu novi za kompaniju (proširenje linije ili modifikacije) ne predstavljaju inovaciju, ali mogu da predstavljaju određenu dozu nesigurnosti jer bi trebalo da proizvedu primarnu tražnju da kupci postanu svesni proizvoda i da ih ubede da ga prihvate (Gielens&Steenkamp, 2007, str. 97-111).

Izazov za sektor istraživanja i razvoja i inženjere predstavljaju proizvodi koji nisu novi za tržište, ali jesu za kompaniju. Na kompaniji je da ubedi potencijalne kupce da je ovaj proizvod bolji od postojećih konkurentskih proizvoda. U tabeli 5.2. su prikazani različiti tipovi noviteta adekvatni za različite strateške ciljeve.

Tabela 5.2. Tipovi ulaska koji odgovaraju različitim strateškim ciljevima (Walker&Mullins, 2011, str. 188)

Ciljevi	Novi ulazak
Održavanje pozicije inovatora	Potpuno nov proizvod, poboljšanja ili revizije postojećeg proizvoda
Obrana postojeće tržišne pozicije	Poboljšanja ili revizija postojećeg proizvoda, dodaci postojećoj proizvodnoj liniji, redukovanje troškova
Pravljenje uporišta na budućem tržišnog segmentu, prisvajanje tržišnog segmenta	Potpuno nov proizvod, dodaci postojećoj proizvodnoj liniji, repozicioniranje
Korišćenje tehnologije na novi način	Potpuno nov proizvod, nova linija proizvoda, dodaci ili revizija postojećoj liniji proizvoda
Kapitalizacija distributerske snage	Potpuno nov proizvod, nova linija proizvoda, dodaci ili revizija postojeće linije proizvoda
Omogućavanje generatora keša	Dodaci ili revizija postojeće linije proizvoda, repozicioniranje, redukcija troškova
Korišćenje viška ili vansezonskih kapaciteta	Potpuno nov proizvod, nova linija proizvoda

Ukoliko je cilj da se stvori uporište u određenom novom tržišnom segmentu ili da se on spreči kompanija mora da ima proizvod koji je nov za to tržište bez obzira na to što nije nov za kompaniju. Ukoliko je cilj da se poboljša *cash flow*, širenje linije proizvoda ili njegova modifikacija posebno onih koji mogu da redukuju troškove može da bude adekvatna.

Peter Drucker kaže da menadžment ima samo dva ključna zadatka: marketing i inovacije. Marketing ima za cilj da zadovolji kupce danas, dok su inovacije orijentisane na zadovoljavanje kupaca sutra (Drucker&Maciariello 2008, str. 30).

Poslovi koji nisu inovativni su lako osetljivi na dinamične konkurente, proizvode sa kratkim životnim ciklusom i zasićenost njihovog tržišta. Sa druge strane, inovacije mogu da prošire zasićeno tržište tako što će da kreiraju nove načine korišćenja i privuku nove korisnike.

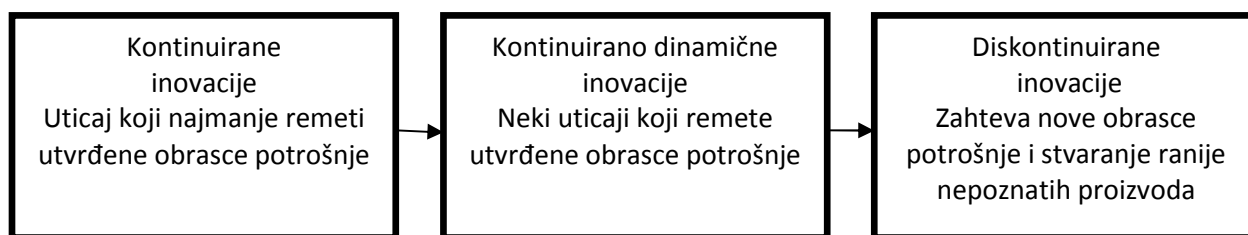
Ukoliko kompanija želi da zadrži svoju poziciju na tržištu kao inovatora potrebno je da bude pionir na što većem broju tržišta. Ukoliko želi da odbrani već postojeću poziciju na tržištu bolje je da bude pratilac. Uglavnom zbog toga što kad uđe na tržište kao pratilac može da ponudi bolji kvalitet, bolju uslugu za kupce i niže cene (Walker&Mullins, 2011, str. 188).

5.3. Neophodnost inovacija za profitabilan rast

Poslednjih godina, uspešne kompanije počinju da koriste inovacije kao glavno konkurentsko oružje. U strateškim uslovima, ovo može da se opiše kao „treća generacija konkurentnosti“ (Doyle&Stern, 2006, str. 198). Prvu generaciju predstavlja konkurentnost posle drugog svetskog rata koja se zasnivala na prednostima u troškovima. Japanske kompanije su gradile svoje tržišno učešće koristeći niske troškove rada i visoku produktivnost, kao i ekonomiju obima kako bi konkurisale kompanijama sa Zapada. Kasnije su tome dodale i visok kvalitet što predstavlja drugu generaciju konkurentnosti. Na taj način su eliminisale zapadne konkurente sa masovnog tržišta i oni su se opredelili za tržišne niše.

Nije lako postati jedan od ovih konstantnih inovatora jer to zahteva velike promene u organizacionoj strukturi. Top menadžment mora da shvati da sve dok ne prihvate ovakav način funkcionisanja, njihova pozicija na tržištu može da bude ugrožena.

Dugoročna konkurentna prednost većine organizacija je povezana sa njihovim mogućnostima da inoviraju, a to je svakako povezano sa visokim rizikom. Kreiranje novog proizvoda predstavlja veoma skupu aktivnost preduzeća tako da bi pokretanje ovakve vrste aktivnosti moralo da rezultira u planiranom obimu prodaje i rastu profita. Pored rasta profita, motivi za inovacije mogu da budu i očuvanje imidža inovatora, održavanje pozicije na postojećem tržištu i sl. Ipak, jako je mali broj proizvoda koji predstavljaju novi proizvod u svetskim okvirima. Na sledećoj slici (slika 5.2.) je prikazana beskonačnost (kontinuum) novog proizvoda.



Slika 5.2. Kontinuum novog proizvoda (Keegan&Green, 2011, str. 356)

5.4. Strategija inovacije na tržištima u razvoju

Kada su u pitanju zemlje u razvoju, postavlja se pitanje da li Južna Koreja može da posluži kao primer strateških inovacija za kompanije na tržištima u razvoju, odnosno da li zemlje koje su se

tako brzo razvile mogu da posluže kao ekonomski model strateških inovacija i održivog razvoja ostalima. Južna Koreja je u periodu od šezdeset godina od izuzetno nerazvijene postala jedna od 15 najjačih privreda na svetu sa BDP po glavi stanovnika od 29.836 dolara u 2010. godini što je veće od BDP po glavi stanovnika koji ima Španija i nešto niže od Velike Britanije. Privreda Južne Koreje je ovaj razvoj ostvarila bez obzira na dve ozbiljne ekonomske krize (1997. i 2008.), što znači da njena privreda ima jake inovativne temelje koji jačaju održivi razvoj. Neki autori tvrde da je uloga države i privatnog sektora u organizovanju odgovora na finansijsku krizu bila od ključnog značaja za korejski slučaj (Fukagawa, 2010). Dokaz rastuće dominacije korejskih kompanija se ogleda u listi *Forbes Global 2000* koja objavljuje najveće kompanije u svetu. Korejske kompanije su zabeležile impresivan rast od 30% i u prodaji i u profitu. Šezdeset osam kompanija sa ove važne liste su korejske, uključujući Samsung Electronics i Hyundai Motor Group koje spadaju u 100 najvećih svetskih kompanija (Alden et al, 2013, str. 17-38).

Određeni autori (Uskokovic & Uskokovic, 2011, str. 103-108) su razmatrali inovativne mogućnosti Južne Koreje i Slovenije kako bi pomogli zemljama u razvoju kao što je i Srbija u ekonomskom razvoju koji je baziran na naučnom i tehnološkom progresu. Zaključak do koga su došli je da se primena tzv. *Leapfrog pristupa* (skakati kao žaba, kretati se u skokovima) na razvojne probleme pokazala efikasnom i za Koreju i za Sloveniju u hvatanju koraka sa ekonomskim razvojem u razvijenim zemljama. Pored toga, zemlje u razvoju se podstiču da povežu svoje inovativne mogućnosti sa međunarodnim organizacijama za istraživanje i razvoj.

Nije tako jednostavno pronaći jedinstveno pravilo za inovacije među razvijenim državama u kratkom vremenskom periodu. Organizaciono učenje je veoma važno za inovacije i održivi razvoj za zemlje u razvoju iz nekoliko razloga.

Prvo, organizaciono učenje omogućava istraživanje novih znanja za većinu zemalja koje nemaju istraživačko znanje. Drugo, stavljajući veliki akcenat na učenje unapred, zemlje u razvoju često prenebregnu važnost povratnog učenja koji zahteva proceduralno organizaciono pamćenje (Crossan et al, 1999, str. 522-537; Lawrence et al, 2005, str. 180-191). Treće, naglašavajući značaj organizacionog učenja, kompanije iz zemalja u razvoju mogu da ojačaju i međunarodne veze i veze sa domaćim lancima snabdevanja (Oh, 2011, str. 103-108).

Tržišta u razvoju stvaraju talas proizvoda i proces inovacije koji pomaže da se osnivaju kompanije, kao i inovatori koji mogu da postignu novi odnos cene i kvaliteta kojima može da se trguje širom sveta. Ova tržišta postaju katalizatori i motivatori za inovacije, odnosno nove proizvode i usluge. Međutim, dolazak na tržište u razvoju podrazumeva da se kompanije

odreknju mnogih pretpostavki koje su imale u vezi potreba kupaca, zaposlenih i sl. koje su naučili u razvijenim zemljama. Većina proizvođača jednostavno napravi manja podešavanja postojećih proizvoda, smanji cene i ponovi način organizacije distributivnih kanala. Za dugoročan uspeh, svetski proizvođači moraju da prihvate strategiju zasnovanu na inovacijama. To znači da oni moraju da usvoje potpuno novi set veština i organizacione strukture koja odgovara posebnim zahtevima privrednih kupaca na ovom tržištu. Još značajnije, to znači da oni moraju da ponude jedinstven proizvod sa značajno nižom cenom kako bi mogli da zadovolje specifične potrebe i slabiju kupovnu moć većine kupaca na tržištima u razvoju (Gosakan, 2008, str. 46).

Regionalne integracije i tehnološki napredak su, olakšavajući širenje informacija, doprineli globalizaciji tržišta i pojavi homogenih segmenata na međutržištima (Levitt, 1983, str. 92-102). Na ovaj način, koji se naziva i Levitov argument, kompanije mogu da postignu dugoročan uspeh samo kroz standardizaciju (Vrontis&Kitchen, 2005, str. 87-110).

Međutim, ne može jedan pristup da odgovara svim tržištima. Svaka zemlja ima svoju dinamiku sa različitim društvenom, kulturnom, političkom i poslovnom tradicijom. Kako bi se probile, kompanije moraju da razumeju ove različitosti i da iskažu poštovanje prema njima (Walsh, 2013, str. 44-45). U tabeli 5.3. je prikazana SWOT analiza sektora istraživanja i razvoja u Srbiji.

U poređenju sa Južnom Korejom, zemljom koja je podigla svoje ekonomske i naučne performanse u poslednjih nekoliko decenija, Srbija pokazuje da je za to vreme imala potpuno drugačiji put (Benson, 2004). Istupanjem iz Staljinovog sistema centralnog planiranja odmah nakon Drugog svetskog rata, Jugoslavija je napravila humaniji sistem koji je omogućavao participaciju radnika u upravljanju kompanijama i ekonomska komisija UN je ranih 1960-ih iznela zaključak da Jugoslavija ima najveću stopu ekspanzije u Evropi (Schultze, 1962, str. 84-90). Prva velika investicija u zemlju Istočne Evrope je bila u Jugoslaviji: Murata/EI Niš, Philips/EI Niš su samo neki od industrijskih partnerstava.

Tabela 5.3. SWOT analiza sektora istraživanja i razvoja u Srbiji (Uskoković et al., 2010, str. 33-62)

Snage	Slabosti	Šanse	Opasnosti
Veliko iskustvo u istraživanju.	Nedostaje dobro strukturirana strategija i vizija naučnog razvoja.	Korišćenje veza na svetskom nivou koje omogućava dijaspora kako bi se formirala međunarodna saradnja.	Nemogućnost da se poveća ionako nizak nivo javnog i privatnog ulaganja u istraživanje i razvoj.
Duga tradicija kvalitetnog osnovnog obrazovanja.	Nedovoljna modernizacija opreme u istraživačkim centrima.	Korišćenje svih prednosti moderne komunikacije.	Monopolizacija privatnog sektora i pretnja da kratkoročni individualni interesi prevladaju nad dugoročnim nacionalnim interesima.
Komparativno veliki broj publikacija u uglednim časopisima.	Stagnira ulaganje u istraživanje bez obzira na šestostruki rast BDP u istom periodu.	Formiranje multidisciplinarnih mreža.	Iniciranje više od “odliva mozgova” u odnosu sa međunarodnom zajednicom.
Visoka efikasnost istraživanja se ogleda u niskim troškovima po publikaciji.	Nesklad u akademskim uspesima između istraživačkog i poslovnog sektora.	Odgovarajuće mreže fiskalne politike koje će unaprediti partnerstvo sa kompanijama i pokretanje projekata.	Neuspeh definisanja jasne vizije naučnog progressa i omogućavanja dovoljno sredstava za održivi razvoj sektora istraživanja i razvoja.
Visok nivo ekonomskog oporavka koji rezultira u šestostrukom rastu BDP u periodu 2000-2008.	Niska kamata na visoko obrazovanje i značajan “odliv mozgova”.	Velika potražnja za tržišnim istraživanjem proizvoda kao što su biotehnologija, poljoprivreda, medicina, sektor energetike i ekologije.	Fragmentacija istraživanja zbog nedostatka interesa za saradnju.
Poštovana i visoko etablirana naučna dijaspora.	Slabe akademsko-poslovne veze i nedovoljno razvijeno tržište kapitala.	Pružanje usluga.	Mogućnost da rast političkog nacionalizma destabiliše trend ekonomskog oporavka.
Dobro izbalansirana starosna struktura među naučnicima.	Nizak nivo inovativnih kapaciteta u većini industrijskih sektora i nedostatak podsticaja za investiranje u istraživanje.	Kreiranje nacionalnog inovacionog sistema sa naglaskom na ljudske resurse, naučnu bazu, istraživanje i razvoj, ekonomski razvoj i razvoj tržišta.	Neuspeh da se fokusira na nacionalne prioritete koji će doneti ekonomske prednosti.
Zajednički rad Ministarstva prosvete i Ministarstva nauke na razvoju optimalnog sistema istraživanja i razvoja.	Nedovoljno razvijen mehanizam za privlačenje i podršku talentovanim mladim istraživačima kao i društvena promocija naučnika i inovatora.	Mogućnost učešća u Lisabonskoj agendi i naučnim prioritetima.	Nastavak površne procene naučnog učinka na akademskom nivou.

Veza sa vodećim institucijama sa učešćem srpskih naučnika.	Mala kritična masa istraživača u naučnim centrima (samo 4 institucije sa nešto više od 100 istraživača).	Odobreni projekti za razvoj naučnih centara, akademskih istraživačkih centara i IT infrastrukture.	Nastavak marginalizacije istaknutih društvenih naučnika koji su etablirani u svojim oblastima na svetskom nivou.
--	--	--	--

Raspad Jugoslavije koji je počeo 1991. godine je doveo do pada životnog standarda u Srbiji. Za manje od nekoliko godina, Srbija je postala, od relativno prosperitetne, zemlja koja se suočila sa ekonomskim sankcijama i izolacijom, sredstva su relocirana za finansiranje rata sa hiperinflacijom od 1990-1994. godine. Sve ovo je dovelo do privrednog kolapsa. Čak i kada je 2000. godine izgledalo da će situacija da se promeni na bolje i da krećemo u smeru ekonomskog oporavka, privatizacija državnog kapitala se nepovoljno odrazila na standard zaposlenih i došlo je do masovnih otpuštanja radnika. Ovih dana su mnogi srpski zvaničnici potvrđivali tezu da šansu za razvoj možemo da tražimo u informacionim tehnologijama i da je neophodno da privučemo strane investicije iz tog domena, pri čemu se sve više pominje ulazak kompanije Mubadala (<http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/ekonomija/aktuelno.239.html:446966-Kompanija-Mubadala-gradi-dve-fabrike>) na srpsko tržište. Kako bi ova saradnja bila ostvarena na obostrano zadovoljstvo, neophodno je i da postoje i određeni tehničko-tehnološki preduslovi i adekvatna radna snaga.

Srbija je daleko od ekonomije zasnovane na znanju, što se potkrepljuje činjenicom da kreativni deo ukupnog stanovništva (2,6%) kreira samo 1,1% DBP u 2005. godini (Komnenic&Mikic, 2008, str. 340-350). To objašnjava zbog čega je postojeći nivo izdvajanja za istraživanje i razvoj od svega 0,5% ukupnog DBP ekstremno nizak u odnosu na druge evropske zemlje koje u proseku izdvajaju 2-3,5% .

5.5. Alternativne strategije brenda na poslovnom tržištu

5.5.1. Specifičnost brenda na poslovnom tržištu

Brend se definiše na različite načine. Koristeći literaturu i internet može se pronaći veliki broj definicija. Brend predstavlja prepoznatljiv skup elemenata (ime, logo, simbol, dizajn, poruku) koji identifikuju i diferenciraju (organizacije, proizvode, usluge, kao i osobe, mesta i ideje) i stvaraju jedinstvene racionalne i emocionalne asocijacije, verovanja i očekivanja kupaca/potrošača/korisnika. Suština brenda je u kreiranju odnosa brend kupac, koji analiziraju i M. Chevalier i G. Mazzalovo i kroz njega definišu brend, kao neki vid «ugovora» (upravo je to odnos poverenja koji podrazumeva očekivanja kupaca sa jedne strane i obećane karakteristike

proizvoda sa strane organizacije), koji upravlja relacijama između kompanije i kupaca. Odnos i koristi su obostrane i nemaju isključivo ekonomski karakter, već podrazumevaju i emocionalnu vezu (Cicvarić, 2006, str. 15).

Do pre desetak godina, brendiranje je skoro bilo sinonim za proizvode na tržištu krajnjih potrošača, posebno za one koji se prodaju u supermarketima kao što su pasta za zube ili kafa. Primetna je ekstenzija principa brendiranja na kompanije (De Chernatony, 2002, str. 114-132), brendiranje maloprodavaca, (Glynn et al, 2012, 1127-1149), internet kompanije (Merrilees and Fry, 2002, str. 213-225) i mnoge druge. Bez obzira na to što dolazi do većeg interesovanja, još uvek je mali broj naučnih radova posvećen brendovima na poslovnom tržištu. U literaturi se navode i primeri kada dobavljači nastoje da brendiraju svoje proizvode (Blomback&Axelsson, 2007, str. 418-430).

Webster ukazuje na to da se brendovi proizvođača obično posmatraju u B2C kontekstu (Webster, 2000, str. 17-23). On ističe da dolazi do opadanja snage proizvođača u odnosu na maloprodavce a samim tim i opadanja značaja brendova proizvođača. Međutim, u kontekstu saradnje sa veleprodavcima i maloprodavcima je ipak neophodno izgraditi brend. Nivo kvaliteta, kredibilitet i poverenje će biti veći ukoliko posrednik posluje sa etabliranim brendovima. Jak brend svakako ima vrednost prilikom probijanja u kanale distribucije, a sa druge strane on predstavlja podršku prodajnoj mreži.

Nedostatak istraživanja vezan za brendove na poslovnom tržištu je začuđujući budući da se većina razmene obavlja upravo na ovom tržištu. Frauendorf i saradnici su publikovali podatke o odnosu razmene na poslovnom tržištu i tržištu krajnjih potrošača u SAD i u EU. U SAD je ovaj odnos gotovo izjednačen, dok se u Evropi 75% razmene obavlja na poslovnom tržištu (Frauendorf et al, 2007, str. 7-39). Istraživanja pokazuju da bi elementi brenda trebalo da budu prepoznatljivi, podržavaju značenje brenda koje se želi preneti i trebalo bi da pokažu kontinuitet. Postoje i neki dokazi da je slogan manje efikasan u prenošenju značenja brenda pa je bolji pristup strukturiran pristup razvoju elemenata brenda (Worm, 2012, str. 66).

Bez obzira na to što se usko vezuje za tržište krajnjih potrošača, brend takođe može da igra važnu ulogu u programu komunikacije poslovnih proizvoda i usluga, bilo da služi da se identifikuje kompanija, proizvod ili oboje. Većina istraživanja u oblasti izgradnje brenda je fokusirana na tržište finalne potrošnje. U skladu sa intenzivnim promenama na tržištu, sve veća pažnja se posvećuje primeni ovog koncepta i na poslovnom tržištu. Pojedini autori su analizirali postojeću literaturu i izveli zaključak da je jako malo radova posvećeno upravo brendiranju na

poslovnom tržištu. Njihova saznanja ukazuju na to da nedostaje adekvatna teorijska osnova koja je razvijena na osnovu istraživanja kupaca što dalje komplikuje integraciju i akumulaciju znanja iz ove oblasti (Keranen et al, 2012, str. 404-417).

Kao i svi brendovi, tako su i brendovi na poslovnom tržištu bazirani na vrednostima koje ih određuju, mada postoji razlika. Dok brendovi namenjeni krajnjim potrošačima zapravo predstavljaju obećanje da se isporuči specifičan set karakteristika i benefita proizvoda, brendovi namenjeni poslovnom tržištu moraju da komuniciraju veći skup vrednosti. Pored performansi samog proizvoda, neophodno je iskomunicirati reputaciju, inovativnost i pouzdanost isporuke (Biemans, 2010, str. 165).

Od 2000. godine su marketinški teoretičari i menadžeri počeli da primenjuju brendiranje i upravljanje brendom i na sektor poslovnih dobara i usluga. Impuls je dala empirijska studija koju su uradili McKinsey i Marketing Centrum Muenster, a koja je pokazala da je relevantnost brendiranja na poslovnom tržištu za svega 0,3% manja nego na tržištu krajnje potrošnje (Baumgarth, 2010, str. 653-671).

Američko udruženje za marketing definiše brend kao „ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, ili pak kombinaciju navedenog čime se identifikuju roba ili usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i diferenciraju u odnosu na konkurente“. Brend je znači proizvod ili usluga sa dodatnim dimenzijama koje ih na izvestan način izdvajaju od ostalih proizvoda ili usluga dizajniranih radi zadovoljenja iste potrebe. Te razlike mogu biti funkcionalne, racionalne ili opipljive – shodno performansama brenda. One mogu biti više simbolične, emocionalne ili neopipljive shodno onome šta brend predstavlja (Kotler&Keller, 2006, str. 274).

Na poslovnom tržištu brendovi imaju potpuno istu ulogu kao i na tržištu krajnje potrošnje: služe za identifikaciju proizvoda i usluga, kao i za njihovu diferencijaciju u odnosu na konkurenciju (Anderson&Narus, 2004, str. 13). Oni su efektivan način da se komuniciraju benefiti i vrednost proizvoda i usluga. Takođe, oni su garancija kvaliteta, porekla, performansi, čime se povećava vrednost za kupca i smanjuje rizik i kompleksnost koju podrazumeva proces kupovine. Pojedini autori čak smatraju da brend ima veću ulogu kod poslovnih dobara nego kod usluga ili proizvoda široke potrošnje (Melewar&Lim, 2010).

Dimenzije i mehanizmi brendiranja poslovnih dobara su različiti od proizvoda namenjenih krajnjim potrošačima. Građenje brenda je multidimenzionalno i ne može da bude samo jednostavno stavljanje imena kompanije i kreiranja logoa na proizvodu, a zatim širenje tog

imena na ciljnim tržištima. Još uvek marketing aspekti inženjerstva, tehnologije, proizvodnje nisu dovoljno istraženi (Melewar&Lim, 2010)..

Kompanijama na poslovnom tržištu se često sugerije da razviju i komuniciraju pojedine razlike kao što su tehnička kompetentnost ili reputacija kompanije kako bi izgradili brend. Komercijalni kupci tvrde da vrednuju emocionalnu sigurnost koju imaju kada kupuju brend koji ima jak, pozitivan imidž. (Davis et al., 2008, str. 218-227). U skoro svim studijama o poslovnoj kupovini, reputacija se pojavljuje kao jedan od četiri kriterijuma selekcije (Roberts&Merrilees, 2007, str. 410-417). Korporativna reputacija je deo procesa brendiranja tako da je neophodno da privredni kupci posebnu pažnju posvete ovoj problematici.

5.5.2. Funkcije brenda na poslovnom tržištu

Osnovne funkcije brenda na poslovnom tržištu su: smanjenje rizika donošenja pogrešne odluke o kupovini od strane privrednih kupaca, uvećavanje informacione efikasnosti kupaca i dodavanje vrednosti odnosno popravljavanje imidža proizvoda na poslovnom tržištu (Gligorijević, 2011, str. 141-148). Na današnjem hiperkonkurentnom poslovnom tržištu, jak brend je možda jedina prava održiva konkurentska prednost (Kotler&Pfoertsch, 2007, str. 357-362). Čak se i tvrdi da su brendovi jedna od najvrednijih nematerijalnih imovina koju kompanije imaju (Keller&Lehmann, 2006, str. 740-759).

Brend je srce marketing i poslovne strategije (Walker&Mullins, 2011, str. 163). Ukoliko se ponuda kompanije percipira kao ista u odnosu na konkurentsku, onda će kupci biti indiferentni i odabraće najjeftiniju opciju. Kompanije koje su fokusirane na takmičenje u ceni će retko da ostvare zadovoljavajući profit. Svrha marketinga je da kreira preferencije za kompanijski brend. Ukoliko kupci percipiraju neki brend kao superiorniji, onda će da plate više za njega.

Ključno pitanje za brendiranje na poslovnom tržištu ne leži u tome da li bi kompanija trebalo da stavi naziv robne marke ili simbol na svoje proizvode. Većina proizvoda već imaju naziv robne marke (Worm, 2012, str. 60). Važno pitanje je da li bi branding trebalo da bude sastavni deo marketinške strategije i kako njime može da se sistematski upravlja u ovom okruženju.

Sve ovo navodi na zaključak da bez obzira što brendiranje na poslovnom tržištu nije dovoljno istraženo, strategije brendiranja dovode do veće prepoznatljivosti (Kuhn et al., 2008, str. 40-58), do premijum cena, veće lojalnosti i smanjivanja konkurencije (Erevelles et al, 2008, str. 32-46).

Jedan od razloga za porast važnosti brendiranja poslovnih dobara i usluga je standardizacija mnogih proizvoda. U poslovnom marketingu, brend predstavlja multidimenzionalno obećanje vrednosti koje uključuje mnogo više faktora nego što su jednostavne performanse fizičkog proizvoda (McQuiston, 2003, str. 345-354).

Uopšteno, Michell i saradnici su analizom došli do zaključka da kompanije na poslovnom tržištu imaju nekoliko važnih karakteristika koje su u vezi sa jakim brendovima kao što su prepoznatljiv kvalitet i imidž, tržišno liderstvo i diferencirani položaj. Čini se da brendovi smanjuju rizik kod privrednih kupaca pružajući garanciju cene i kvaliteta proizvoda, a kada se stekne poverenje, postoji oklevanje da se probaju drugačiji proizvodi i razvija se inercija kod kupaca. Nematerijalni atributi stimulišu preferencije i lojalnost kod ponovnog poručivanja. Varijable koje ispitanici smatraju važnim su kvalitet, pouzdanost, performanse, cena i dostupnost (Michell et al, 2001, str. 415-425). U tabeli 5.4. su prikazani očekivani benefiti od brendiranih proizvoda.

U literaturi se mogu sresti tri grupe činilaca koji utiču na efektivnost brenda na poslovnom tržištu (Worm, 2012, str. 79-80):

1. Karakteristike kupovnog centra imaju uticaj zbog toga što je sastav heterogen u smislu obrazovanja, ciljeva, stručnosti i informacija. Istraživanja pokazuju da asocijacija sa brendom i poverenje mogu da prevaziđu problem veličine i heterogenosti kupovnog centra.
2. Sofisticiranost kupca zavisi od toga da li je u pitanju novi proizvod ili su već imali iskustvo sa njim. Istraživanja pokazuju da što je firma sofisticiranija, kupac manje oseća rizik od pravljjenja pogrešne odluke što će biti rezultat pozitivne percepcije brenda.
3. Motivacija kupca zavisi od ciljeva kupovine. Ukoliko je neophodno da se kupi proizvod po nižoj ceni onda će brend biti manje koristan alat. Brend je veoma efektivan kod kupaca koji su veoma skloni izbegavanju nesigurnosti.

Tabela 5.4. Prednosti dobijene iz brendiranja (Fill&Fill, 2005, str. 280)

Prednosti brenda	Primer
Funkcionalne prednosti	Performanse proizvoda i asocijacija sa visokim kvalitetom Asocijacija na superiorne usluge i podršku Specifična upotreba i lokacijske prednosti
Emocionalne prednosti	Dokazano poverenje snižava rizik
Prednosti za pojedinca	Osoblje usmereno na kupca i profesionalna satisfakcija

5.5.3. Kreiranje brenda na poslovnom tržištu

Kada je uspešno urađena poslovna analiza i doneta odluka da se krene dalje u realizaciju projekta, ide se u fazu razvoja proizvoda i brenda. Nakon pravljenja prototipa koji je u skladu sa konceptom pozicioniranja, neophodno je razviti elemente marketing miksa: ime, pakovanje, cenu, način distribucije i promocije.

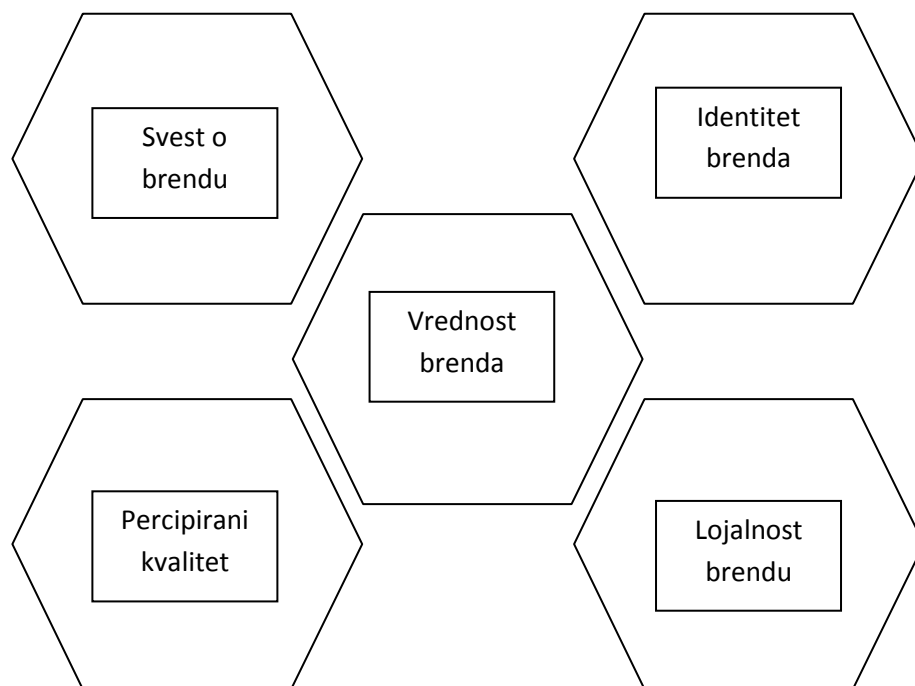
U jednoj od studija, Kotler i Keller daju vodič za kreiranje brenda na poslovnom tržištu (Webster&Keller, 2004, str. 388-402):

- Uloga i važnost brendiranja bi trebalo da bude direktno vezana za poslovni/profit model i strategiju isporučivanja vrednosti;
- Razumevanje uloge brenda u procesu nabavke;
- Biti siguran da je osnovna ponuda vrednosti važna za sve značajne učesnike u procesu donošenja odluke;
- Naglasiti pristup korporativnog brendiranja;
- Graditi brend oko nematerijalnih stvari kao što su ekspertiza, poverenje, lakoća poslovanja i dopadljivost;
- Izbegli konfuzne strategije korporativnih komunikacija i brend strategija;
- Primeniti detaljnu analizu segmenata unutar i kroz definisane segmente u branši, bazirano na razlici u strukturi i funkcionisanju kupovnih centara;
- Graditi brend komunikaciju oko interaktivnih efekata različitih medija;
- Edukovati celu kompaniju u vezi vrednosti brendiranja i ukazati na njihovu ulogu u isporučivanju vrednosti brenda.

Brend koji ima visoku vrednost ima jaku svest o brendu, jake asocijacije u vezi sa brendom, percepciju kvaliteta i visoku lojalnost brendu (slika 5.3.). Utvrđivanje imena je više umetnost nego nauka. Neke kompanije prave naziv brenda tako što se kroz njega vidi upotreba ili funkcija koju proizvod ima. Međutim, postoje primeri veoma prepoznatljivih brendova gde nije takav slučaj, na primer Apple Macintosh. Ono što je važnije od naziva brenda je poruka koja ide uz brend a koja uvažava koristi i karakteristike koje kompanija želi da budu asocijacija na brend.

Kotler i Pfoertsch (2007, str. 357-362) smatraju da ukoliko kompanija želi da bude uspešna u poslovnom svetu, neophodan je holistički pristup brendiranju, a koji pokriva sve od razvoja i dizajna do implementacije marketing programa, procesa i aktivnosti koje se ukrštaju i koje su

međuzavisne. Marketing i brend menadžment će da budu kritični za uspeh kompanija u budućnosti.



Slika 5.3. Konzistentnost vrednosti brenda (Drummond et al., 2008, str. 196)

Kotler sugerše da se brend mora stalno usavršavati. Konkurenti uvek dograđuju nove karakteristike i usluge i tako vrše iznenadne prepede na vaš brend. Kompanija mora biti vodeća u usavršavanju brendova i predstavljanju brenda novim korisnicima, čak i u uvođenju brenda u nove kategorije. Kao što je Andy Grove rekao: „Samo paranoiidi naživljavaju“ (Kotler, 2008, str. 68).

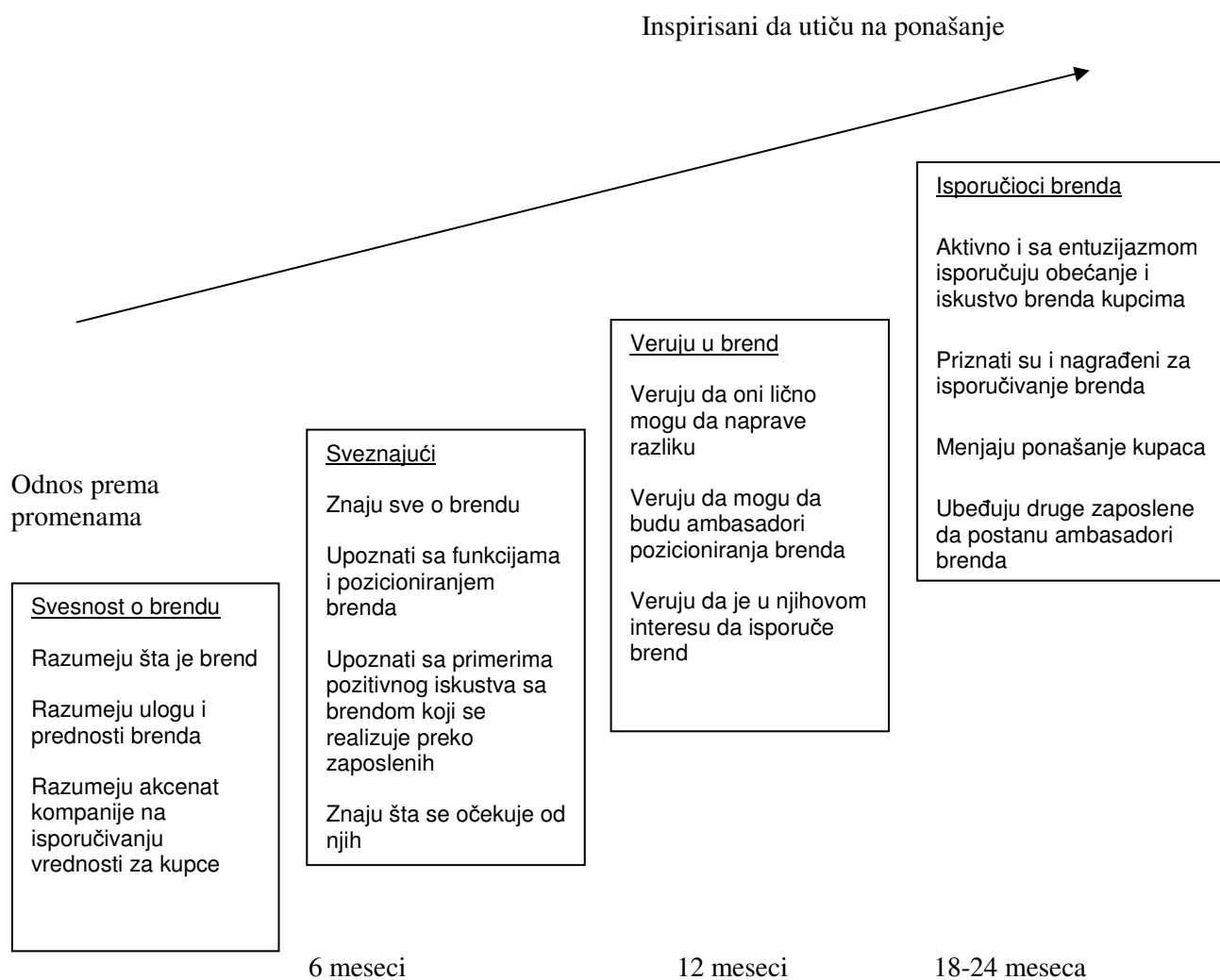
Ne postoji samo jedan pravac koji bi trebalo slediti da se pokrene, a kamoli održi stvaranje brenda. Međutim, postoji nekoliko karakteristika koje su zajedničke za sve (Wise&Zednickova, 2009, str. 4-13):

1. Brendiranje mora da bude vođeno sa vrha. Primeri brend lidera kao što je General Electric jasno govore o tome da se kroz celokupno poslovanje vrednuje jak brend.
2. Program brendiranja je fokusiran. Često, kada se donese odluka da se fokusira na brend, nastaje urgentna želja da se sredi sve – po mogućnosti sve odjednom.

3. Osnovna brend strategija je jednostavna i jasna. Prepoznajući da većina ljudi zapamti samo nekoliko vrednosti brenda, izbegava se da se naglašavaju sve ključne stvari odjednom zbog toga što to slabi snagu novog brenda. Na primer, kompanija Johnson Controls koja se bavi sigurnosnim sistemima, jasno je opisala svoj brend kao “pametno ” pokazujući jasan uticaj koji brend ima na svakodnevni život.
4. Svaki pokušaj u građenju brenda je konzistentan tokom vremena. Brend lideri veliku pažnju obraćaju na to kako se dosledno izražava brend. Oni imaju sluha za najvažnije stvari koje su potrebne za interakciju kupaca sa brendom, od najranije faze prepoznavanja, preko brošura, pa do postprodajnih usluga.
5. Ponos zaposlenih na novi brend se stvara tokom dobro planirane kampanje lansiranja. Kreiranje novog brenda je samo početak, davanje života brendu je kritično za zaposlene.
6. Brend se meri kontinuirano. Performanse brenda i marketing ulaganja se rigorozno mere, a ova merenja se koriste za preduzimanje korektivnih akcija ukoliko je potrebno.
7. Razvoj brenda zahteva dugoročno posmatranje (slika 5.4.). Sada je moguće dizajnirati novi logo ili brošuru za nekoliko nedelja i lansirati nacionalnu kampanju za par meseci, ali izgraditi i održati dominantan brend zahteva godine. On je izgrađen na osnovu ponavljanja pozitivnih iskustava tokom vremena.

Značaj zaposlenih je naglašen i u literaturi koja se odnosi na korporativno brendiranje (Wilson, 2001, str. 353-368). Zaposleni igraju ključnu ulogu u građenju brenda svoje kompanije kroz lojalnost brendu i posvećenost svojoj organizaciji i stoga bi trebalo da imaju najveći prioritet kada menadžment kreira brend identitet kompanije (Faridah&Mellewar, 2013, str. 287-297). Posedovanje karakterističnih vrednosti može da bude važno za kompanije koje posluju u oblasti poslovnih usluga i predstavlja ključni deo reputacije kompanije. Zajedničke vrednosti svih stejkholdera će pomoći unificiranju i jačanju korporativnog brenda (Balmer&Gray, 2003, str. 972-997).

Pringle i Gordon (2001, str. 141) govore o važnosti usklađivanja između vrednosti kupaca i njihovog ponašanja i očekivanja kupaca. Oba viđenja sugerišu da način na koji se brend vidi unutar organizacije bi trebalo da bude sličan onome kako ga vide kupci, tako da će percepcija koja dolazi iznutra uticati na percepciju spolja.



Jednokratna inicijativa (npr. pojedinačan događaj ili interna komunikacija) neće postići ovu magnitudu promene

Slika 5.4. Primena nove brend strategije zahteva određene korake tokom vremena (Wise&Zednickova, 2009, str. 4-13)

Hatch i Schultz (2001, str. 128-134) tvrde da su stavovi zaposlenih i kupaca u vezi reputacije kompanije uzročno povezani. De Chernatony i Harris (2000, str. 268-274) smatraju da bi korporativni brend menadžment trebalo da utiče na smanjivanje gepa između komponenata identiteta među osobljem kako bi se razvio jak, koherentan identitet. Oni smatraju da će brend biti jači ukoliko je gep manji.

5.5.4. Vrednost brenda na poslovnom tržištu

Za razumevanje uloge brenda mora da se napravi razlika između tri koncepta: proizvod, brend i uspešan brend. Proizvod nije ništa drugo do zadovoljavanje funkcionalnih potreba kupaca. Većina dobavljača želi da svoj proizvoda diferencira od konkurentskog, a to rade tako što ga brendiraju. Uspešan brend ima i dodatnu vrednost koja zadovoljava psihološke potrebe. Ova dodata vrednost izaziva osećanje da brend ima veći kvalitet ili je poželjniji od konkurentskog. Dodata vrednost, subjektivno verovanje kupca je srce građenja uspešnog brenda. Nedavna istraživanja pokazuju da prepoznatljivost brenda objašnjava značajne varijacije vrednosti brenda u kompanijama na poslovnom tržištu (Low&Blois, 2002, str. 385-392).

Novije studije daju dalju podršku ovim otkrićima ispitujući uticaj merenja percepcije brenda na tržišne performanse na poslovnom tržištu. Ne samo da brendovi utiču na izbor kupaca, već brend omogućava i premijum cene koje su 12-26% veće od nepoznatih proizvoda (Bendixen et al, 2004, str. 371-380). Ostali rezultati pokazuju da pozitivne performanse merenja percepcije brenda dovode do boljih odnosa koji za posledicu imaju lojalnost, očekivanje kontinuiteta i povećanje prodaje (Cretu&Brodie, 2007, str. 230-240). Takođe, pozitivne performanse podstiču kampanju od usta do usta (van Riel et al, 2005, str. 841-847).

Usled intenzivnih tehnoloških promena životni vek proizvoda se smanjuje, pa se oni brzo menjaju, tako da na duži rok nije moguće graditi dobre odnose sa kupcima na bazi proizvoda. Dobri odnosi sa kupcima se uspostavljaju i održavaju i kroz brendove koji mogu da "nadžive" proizvod i koji imaju karakteristiku jedinstvenosti (Cicvarić-Kostić, 2011, str. 56). Emocionalni uticaj brenda nije limitiran samo na tržište krajnjih potrošača. Jedna studija je pokazala da brend ima značajan efekat i na odluke o kupovini na poslovnom tržištu. Zaključak je bio da što je jači brend, veće su šanse da će imati sluha za novi proizvod i veća je verovatnoća za rano usvajanje. Takođe, istraživanje je pokazalo da što je veće tehnološko iskustvo menadžera nabavke, to je i veći uticaj brenda. Brendiranje je važno u grani visoke tehnologije. Jedna kampanja koju je sproveo Intel je učinila značajan rast, postignute su premium cene za proizvođače računara i održane su pozitivne asocijacije od strane kupaca i krajnjih korisnika (Walker&Mullins, 2011, str. 167). Kao primer može da se navede kompanija Nucor, koju su predsednik i potpredsednik preimenovali 1972. godine i objavili da „Nucor prodaje čelik ljudima koji zaista brinu o kvalitetu čelika“. Ova objava i svi koraci koji su je sledili su lansirali kompaniju u sam vrh u branši (Kotler and Pfoertsch, 2007, str. 357-362). U studiji koju su uradili analizirajući uticaj brenda na izbor traktora u Velikoj Britaniji (Walley et al, 2007, str. 383-393) su utvrdili da je

brend bio najvažniji faktor prilikom kupovine. Ovo je bilo važnije nego cena, blizina dilera i kvalitet servisa.

Prednosti ili nedostaci na kojima se zasniva vrednost brenda razlikovaće se u zavisnosti od konteksta. Bez obzira na to, mogu se iz praktičnih razloga svrstati u pet kategorija (Aker et al, 2008. str. 684):

1. Lojalnost brendu;
2. Poznatost imena;
3. Percipirani kvalitet;
4. Asocijacije koje se vezuju uz brend pored percipiranog kvaliteta;
5. Druga zaštićena imovina brenda (engl. *proprietary brand assets*): patenti, zaštitni znakovi, odnos sa kanalima, itd.

Može se reći da vrednost brenda dolazi iz sledećih pet glavnih izvora (Walker&Mullins, 2011, str. 168):

- Iskustvo u korišćenju – ukoliko brend omogućava dobru uslugu kroz korišćenje tokom mnogo godina stiče se dodata vrednost bliskosti i dokazane pouzdanosti.
- Asocijacije korisnika. Brend stalno stiče imidž od grupe ljudi koji ga koriste.
- Verovanje u efikasnost. U većini slučajeva, ukoliko kupci imaju poverenje da će brend dobro funkcionisati, verovatnije je da će efikasno funkcionisati za njih.
- Izgled brenda. Dizajn brenda može jasno da deluje na preferencije nudeći znakove kvaliteta.
- Ime i reputacija proizvođača. U mnogim situacijama će jako ime kompanije na novom proizvodu da prenese pozitivne asocijacije, pružajući poverenje i podsticaj za probu.

Na primer, brend može da olakša konsenzus među članovima kupovnog centra ili da samo uštedi napor prolaska kroz dugoročan proces evaluacije kvalifikacija prodavca (Webster&Keller, 2004, str. 395). Brendovi takođe mogu da omoguće simbolične prednosti kada kompanija koja je kupac očekuje da se asocijacije u vezi sa brendom prenese na zaposlene (npr. prestižni automobili) ili na sopstvenu ponudu kompanije (Worm, 2012, str. 60). U tabeli 5.5. su prikazani parametri po kojima se korporativno brendiranje razlikuje od brendiranja proizvoda.

Tabela 5.5. Parametri po kojima se korporativno brendiranje razlikuje od brendiranja proizvoda (Hatch&Schulz, 2003, str. 1041-1064)

	Brendiranje proizvoda	Korporativno brendiranje
Fokus pažnje na	Proizvod	Kompaniju
Upravlja	Menadžer na srednjem hijerarhijskom nivou	Generalni director
Privući pažnju i steći podršku od	Kupaca	Stejkholdera
Isporučeno od strane	Marketinga	Cele kompanije
Komunikacioni miks	Marketinške komunikacije	Ukupne korporativne komunikacije
Vremenski horizont	Kratak (životni ciklus proizvoda)	Dug (životni ciklus kompanije)
Važnost za kompaniju	Funkcionalna	Strateška

Walker postavlja pitanje kada jaki korporativni brend ima smisao i na njega daje i odgovor. Pre nego što reputacija kompanije ili njen imidž mogu da imaju bilo kakav uticaj, pozitivan ili negativan na odluku o kupovini, ovi kupci bi trebalo da budu svesni koji specifičan proizvod ili uslugu nudi kompanija. Ovde korporativna branding strategija stvara sliku. Kompanija može da sledi jednu od tri opcije koje se tiču korporativnog brenda (Walker&Mullins, 2011, str. 52):

1. Korporativni brend (obično ime kompanije ili logo) može da se koristi za većinu proizvoda ili tržišta širom sveta, kako u slučaju visoke tehnologije (Siemens, IBM) tako i usluga (British Airways).
2. Kompanija može da usvoji dualnu branding strategiju gde svaka ponuda ima korporativni identifikator i individualni brend proizvoda (Microsoft Windows, Microsoft Word).
3. Svakom proizvodu može da se da jedinstveni brend i identitet – možda i različiti brendovi širom globalnog tržišta – s obzirom na to da se ne naglašava identitet kompanije ili je on sakriven.

Kada se govori o vrednosti brenda, u literaturi se mogu identifikovati dve grupe autora. Prva grupa posmatra vrednost brenda iz perspektive potrošača, dok druga grupa posmatra finansijsku vrednost brenda koja se kreira za kompaniju (Christodoulides&De Chernatony, 2010, 43-66). Povezanost ove dve perspektive može da se prikaže kroz lanac vrednosti brenda koji je definisao Keller da bi opisao proces od nastanka brenda do stvaranja finansijske vrednosti (Keller, 2013). On navodi da ovaj proces počinje od adekvatnog marketing programa kojim se

ciljaju postojeći i potencijalni kupci, da ove aktivnosti stvaraju percepciju kupca o ovom brendu koja se manifestuje kroz količinu i frekvenciju kupovine. Na taj način će performance na tržištu uticati na vrednost za deoničare i samu finansijsku vrednost brenda.

5.5.5. Percepcija brenda na tržištima u razvoju

Upravljanje brendom u međunarodnom poslovanju podrazumeva i donošenje odluke o lokalnom ili globalnom karakteru brenda koja zahteva značajne analize. Neki od njih su (Cicvarić, 2006, str. 68): potencijal tržišta, visina nacionalnog dohotka zemlje u kojoj se nastupa; stopa rasta potražnje; stavovi, navike, običaji, vrednosti, jezik komunikacije kupaca; uvozne odredbe i pravila; politička stabilnost zemlje; mogući kanali distribucije i dr.

Postoje četiri glavne vrste brendova koje koriste međunarodne korporacije (Kotabe&Helsen, 2004, str. 360):

1. Solo brendiranje – svaki brend je poseban i vodi ga menadžer proizvoda ili brenda koji je zadužen za njega.
2. *Hallmark* brendiranje – korporativni brend se koristi za sve proizvode i usluge i ne koriste se podbrendovi. Primer za to su međunarodne banke.
3. Grupno brendiranje (*family branding*) – primer je Nestle koji koristi brend Nestle za veliki broj podbrendova kao što je Nespray.
4. Produženo brendiranje (*extention branding*) – ovde kompanija počinje sa jednim proizvodom, a zatim proteže brend na sve ostale kategorije. Primer za to je Caterpillar.

Rasprostranjeni i prepoznatljivi brendovi imaju nekoliko konkurentskih prednosti u odnosu na lokalne brendove, uključujući pozitivnije efekte, visoko percipiran kvalitet, veće samopouzdanje i globalnu prisutnost (Dimofte et al, 2010, str. 81-106). Takvi efekti mogu da budu posebno jaki u zemljama u razvoju (Batra et al. 2000, str. 83-95). Kupci koji imaju pozitivnu orijentaciju ka globalnim brendovima će ih više i preferirati (Alden et al, 2006, str. 227-239).

Internet donosi veći broj mogućnosti jer donosilac odluke o kupovini može biti bilo gde pomoću samo jednog klika mišem. Bez pouzdanog brenda kao temelja, kupci mogu da budu preplavljeni informacijama bez obzira na ono što traže. Međutim, brendovi ne nude samo orijentaciju, oni imaju različite prednosti za kupce. Oni omogućavaju pristup novim tržištima delujući kao ambasadori na globalnom tržištu (Khermouch et al., 2001).

Istraživanja pokazuju i da zemlja porekla utiče na percepciju kupaca u vezi kvaliteta, imidža brenda i odluke o kupovini. Neka od njih ukazuju na to da su kupci spremni da plate više ukoliko proizvod dolazi iz preferirane zemlje (Chen&Su, 2011, str. 57-68). Takođe, percepcija brenda zavisi i od kulture, odnosno preferiranja kolektivismu ili individualizmu. Kulture koje su visoko individualističke imaju tendenciju da traže raznolikost i hedonistička iskustva, dok kulture koje su kolektivističke preferiraju usaglašenost i grupno ponašanje. Roth (1995, str. 163-176) je pronašao potvrdu hipoteze da kolektivističke kulture posmatraju brendove koji pojačavaju pripadnost grupi, dok individualističke kulture favorizuju brendove koji pojačavaju njihovu nezavisnost i omogućavaju individualno zadovoljstvo. Pored toga, kolektivistička društva vrednuju konsenzus što ih čini lojalnim dominantnom brendu (Robinson, 1996, str. 55-63). Istraživanja simboličnog značenja brendova ukazuju na to da je brend važan simbol grupnog identiteta u kolektivističkim društvima (Johansson et al, 1994, str. 157-176). Ovi kupci smatraju veoma važnim uticaj prijatelja na preferirani brend (Erdem et al, 2006, str. 34-49). Ovaj koncept predstavlja kulturni obrazac koji predviđa stabilnost, predvidljivost i nizak rizik radije nego promene i nova iskustva. Posledično, kupci koji pripadaju ovakvim kulturama izbegavaju nesigurnost i favorizuju pouzdane i stabilne brendove (Hofstede, 1984, str. 389-399).

Jedna od studija je sa različitog stanovišta ispitivala imidž brenda na stavove i ponašanje u različitim kulturama (Hsieh&Lindridge, 2005, str. 14-28). Ova studija je utvrdila da su različite dimenzije brenda kao što su čula kupaca, korisnost, simbolične i ekonomske potrebe razlikuju po nacijama. Ove razlike mogu da reflektuju nacionalnu kulturu i nivo ekonomskog razvoja. Šire posmatranje međunarodnog brendiranja dovodi do zaključka da su neki proizvođači primenili fazni model međunarodnog brendiranja (Cheng et al, 2005, str. 504-514).

Studija je pokazala da su tajvanski i korejski proizvođači gradili brend kroz četiri uzastopne i progresivne faze, kao što su predinternacionalizacija, vodeća uloga na tržištu, međunarodno brendiranje i tržište sukcesije i vrhunac na lokalnom tržištu. Međutim, nije bilo ispitano kako imidž utiče na brend i finansijske performanse (Wong&Merrilees, 2007, str. 384-408).

5.6. Alternativne strategije proizvoda

5.6.1. Alternativne strategije ulaska proizvoda/usluga na tržište

Teorija i praksa pokazuju dve prisutne strategije ulaska na tržište – pionir i pratilac. Iskustva pokazuju da pratioci mogu da ostvare mnogo bolje tržišne pozicije od pionira. Primer je Microsoft koji ima vodeći tržišni udeo za većinu softvera (Word, Excel, Power Point), ipak

kompanija nije bila pionir za većinu od ovih kategorija. Microsoft je primenjivao strategiju poboljšanja proizvoda kroz bolje performanse tako da je uspeo da prestigne Lotus sa svojim proizvodima softvera za personalne računare.

Potencijalne prednosti pionira su (Filipović&Janičić, 2010, str. 191):

- Ekonomije zasnovane na obimu i iskustvu
- Visoki nepredvidljivi troškovi prelaska na novi proizvod u raznim segmentima;
- Pionir definiše pravila igre;
- Mogućnost pozitivnih efekata mreže,
- Prednost pri distribuciji proizvoda,
- Uticaj na formiranje kriterijuma i stavova potrošača,
- Mogućnost blagovremenog dolaska do retkih resursa.

Potencijalne prednosti sledbenika ili kasnijih učesnika na tržištu su (Filipović&Janičić, 2010, str. 191):

- Sposobnost da se izgradi izvesna prednost na osnovu ranih grešaka pionira,
- Sposobnost da se izgradi prednost na osnovu greške u proizvodnji koju pionir može da napravi,
- Sposobnost da se iskoriste marketinške greške prethodnika,
- Sposobnost da se iskoristi najmodernija tehnologija u cilju unapređivanja već postojećeg proizvoda,
- Sposobnost da se iskoristi činjenica da pioniri raspolažu sa relativno ograničenim resursima.

Uspešni pioniri su nagrađeni sve dok mogu da preuzmu najveći rizik u odnosu na njihove konzervativne konkurente (Cui&Lui, 2005, str. 28-56). Izbor jedne ili druge strategije ne može se jednostavno generalizovati. Neke studije navode da pioniri imaju značajno veće prosečno tržišno učešće kada su njihove branše dostigle zasićenje u odnosu na kompanije koje su bile brzi pratioci ili su kasnije ušle u tu kategoriju proizvoda. Sa druge strane, mnogi pioniri su doživeli neuspeh. Dešavalo se da napuste tu kategoriju proizvoda ili da budu preuzeti pre nego što tržište doživi zasićenost. Međutim, većina studija ipak govori da kada je u pitanju poslovno tržište pioniri imaju mnogo veću stopu preživljavanja od pratioca (Robinson&Min, 2001, str. 120-128).

Kao što je rečeno u prethodnom izlaganju, ne znači da će pioniri biti uspešnji i opstati na tržištu. Nekada je bolje dopustiti nekom drugom da tržištu prvi predstavi određeni proizvod. Na ovaj način oni preuzimaju rizik dok pratioci mogu da uče na njihovim greškama. Na primer, za kompaniju Master Brand iz Beograda koja je tržištu predstavila sistem organizovanja nagradnih igara uz pomoć sms poruka, bio je izazov da 2005. godine započne saradnju sa marketinškim agencijama. Predstavnici agencija u početku nisu adekvatno reagovali na ovu novu mogućnost i predstavili je svojim klijentima pa je bilo neophodno napraviti svojevrstu edukaciju tržišta (autor rada je bila direktor i suvlasnik kompanije). Kasnije je takvim načinom organizacije nagradnih igara počelo da se bavi nekoliko kompanija.

5.6.2. Odlučujući faktori uspeha pionira i pratilaca

Pioniri imaju velike šanse da ostvare dugoročnu poziciju na tržištu i profitabilnost u situaciji (Walker&Mullins, 2011, str. 192):

1. Kada je tržište novog proizvoda izolovano od ulaska konkurencije bar na neko vreme tako što je jaka zaštita patenta, ima vlasništvo nad tehnologijom (jedinствен proces proizvodnje), održivi zahtevi za investicijama, pozitivni mrežni efekti.
2. Kompanija ima dovoljnu veličinu, resurse i kompetencije da uzme apsolutnu prednost svoje pionirske pozicije i odbrani je od kasnijih konkurentskih ulaza.

Pratioci su uspešni tamo gde postoji malo pravnih, tehnoloških ili finansijskih barijera i kada imaju dovoljne resurse da mogu da prevaziđu početnu prednost pionira. U tabeli 5.6. su prikazani elementi marketing strategije kojima teže uspešni pioniri, pratioci i oni koji preferiraju kasniji ulazak.

- Ulaz sa značajnim resursima. Pioniri koji su uspešni imaju dovoljne kapacitete ili mogu da ih brzo prošire kako bi mogli da povećaju proizvodnju i postignu koristi krive iskustva pre nego što glavni konkurent može da im se suprotstavi.
- Široka linija proizvoda. Oni takođe mogu da brzo prošire ili modifikuju svoj inicijalni proizvod kako bi mogli da prilagode ponudu određenom marketinškom segmentu. Studija koja je napravljena među 2000 proizvođača je pokazala da pioniri imaju veću verovatnoću da se angažuju u daljem razvoju proizvoda (Robinson&Chiang, 2002, str. 55-66).
- Visok kvalitet proizvoda. Uspešni pioniri nude visoko kvalitetan, dobro dizajniran proizvod od samog starta. Za uspešan nastavak poslovanja na tom tržištu za pionira je važan

kompetentan inženjering, adekvatno testiranje proizvoda i tržišta pre komercijalizacije i odlična kontrola kvaliteta.

- Jaka promocija. Promocija u inicijalnoj fazi može da pomogne stimulanju poznatosti i primarne tražnje, a poveća količine porudžbina novog proizvoda i redukuje troškove. Kasnije pomaže izgradnji brenda i pojačavanju lojalnosti kada konkurenti počinju da ulaze na to tržište.

Tabela 5.6. Elementi marketing strategije za uspešne pionire, pratiocice i kasniji učesnici (Walker&Mullins, 2011, str. 189)

Vrsta nastupa	Strateški elementi
Uspešni pioniri	<ul style="list-style-type: none"> • Ulaz sa značajnim resursima • Široka linija proizvoda • Visok kvalitet proizvoda • Jaka promocija
Uspešni pratioci	<ul style="list-style-type: none"> • Veći resursi od pionira • Preskakanje konkurenta pomoću: <ul style="list-style-type: none"> - Tehnologije - Kvaliteta proizvoda - Usluge za kupce
Uspešan kasniji učesnik	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus na perifernim tržišnim segmentima ili nišama

Studije pokazuju da najuspešniji pratioci imaju resurse da uđu sa širim kapacitetima nego pioniri. Na ovaj način mogu brzo da redukuju troškove, ponude niže cene, sofisticiraniju tehnologiju, bolji kvalitet i usluge (Ofek&Tutot, 2008, str. 575-592). Uspeh strategije pionira zavisi od prirode tražnje i konkurentske situacije, kao i mogućnosti pionira da napravi efikasan marketing program. Sam pionir definiše ciljeve koje bi trebalo da postigne i u odnosu na to pionir može da izabere jednu od tri različite marketing strategije: proboj na masovno tržište, na tržišne niše ili rano povlačenje. U tabeli 5.7. su prikazani osnovni ciljevi svake strategije i njene posledice. Krajnji rezultat naravno zavisi od toga kako kompanija implementira tu strategiju.

Tabela 5.7. Marketing ciljevi i strategije za pionire (Walker&Mullins, 2011, str. 194)

Alternativne marketing strategije			
Situacione varijable	Proboj na masovno tržište	Proboj na tržišne niše	Rano povlačenje
Osnovni ciljevi	-Maksimizacija kupaca koji probaju proizvod -Održavanje leaderske pozicije na celom tržištu	-Maksimizacija kupaca koji probaju proizvod u ciljnim segmentima -Održavanje leaderske pozicije u ciljnim segmentima	-Nadoknada troškova razvoja i komercijalizacije što pre -Povlačenje sa tržišta kada rastuća konkurencija izvrši pritisak na maržu
Karakteristike tržišta	-Visoka potencijalna tražnja -Relativno homogene potrebe kupaca -Kupci su spremni da relativno brzo usvoje proizvod, kratak proces difuzije	-Visoka potencijalna tražnja -Fragmentisano tržište, mnogo različitih upotreba i segmenata koji mogu da budu uspešni -Kupci su spremni da relativno brzo usvoje proizvod, kratak proces usvajanja	-Ograničena potencijalna tražnja -Kupci su spremni da relativno brzo usvoje proizvod, kratak proces usvajanja -Rani usvojioci su spremni da plate visoku cenu, tražnja je cenovno neelastična
Karakteristike proizvoda	-Tehnologija proizvoda može da se patentira ili je teška za kopiranje -Održivi efekti mreže, vrednost se povećava sa rastom baze kupaca -Teško je nabaviti materijal ili komponente, ograničeni izvori snabdevanja -Kompleksan proces proizvodnje	-Tehnologija proizvoda ima malu zaštitu patenta, lako se kopira ili adaptira -Ograničena ili nema uspeha mreže -Lako je nabaviti komponente ili materijal, mnogo izvora snabdevanja -Relativno jednostavan proces proizvodnje	-Tehnologija proizvoda ima malu zaštitu patenta, lako se kopira ili adaptira -Ograničena ili nema uspeha mreže -Lako je nabaviti komponente ili materijal, mnogo izvora snabdevanja -Relativno jednostavan proces proizvodnje
Karakteristike konkurenata	-Mali broj potencijalnih konkurenata -Većina potencijalnih konkurenata ima ograničene resurse i kompetencije, malo izvora diferentne prednosti	-Mnogo potencijalnih konkurenata -Neki potencijalni konkurenti imaju dovoljne resurse i kompetencije, moguće izvore diferentne prednosti	-Mnogo potencijalnih konkurenata -Neki potencijalni konkurenti imaju dovoljne resurse i kompetencije, moguće izvore diferentne prednosti
Karakteristike kompanije	-Jake inženjerske sposobnosti inženjeringa, sposobna da brzo razvije modifikacije i proširi linije proizvoda za višestruke tržišne segmente -Jake marketinške veštine, mogućnost identifikovanja i razvoja marketing programa za višestruke segmente, mogućnost da se prebaci od stimulisanja primarne tražnje na stimulisanje selektivne	-Ograničene sposobnosti inženjeringa i resursa -Ograničene marketinške sposobnosti i resursi -Nedovoljni finansijski ili organizacioni resursi za pravljenje kapaciteta unapred kako bi se zadovoljila rastuća tražnja	-Jak sektor I&R i veštine razvoja novog proizvoda, odlične mogućnosti za nastavak inovacije novog proizvoda -Odlične prodajne i veštine promocije, mogućnost da se brzo izgradi primarna tražnja na ciljnom tržištu, verovatno ima ograničene marketinške resurse za dugoročno održavanje tržišta.

tražnje kada se pojavi
konkurencija
-Dovoljni finansijski i
organizacioni resursi za
građenje kapaciteta unapred.

-Ograničeni finansijski ili
organizacioni resursi za
pravljenje kapaciteta unapred
kako bi se zadovoljila rastuća
tražnja.

Kompanije umesto da se usredsrede na vodeće tržišno učešće mogu da se fokusiraju na određene tržišne segmente. Ova strategija može da obezbedi kompanijama koje su male, ali su istovremeno pioniri na određenom tržištu, da uspešno nastupe bez obzira na ograničene budžete i izbegnu direktnu konfrontaciju sa većim konkurentima. Ova strategija je adekvatna kada se očekuje da će novo tržište brzo da raste. Nekada se dešava da pioniri žele da primene strategiju penetracije na masovno tržište, ali dođe do neočekivanog rasta tržišta ili je ono više fragmentisano nego što je pionir očekivao. Zbog toga ima limitirane resurse pa odlučuje da se koncentriše na osvajanje leaderske pozicije na jednom ili nekoliko segmenata nego da se raspline na celo tržište jer neće moći da se adekvatno na njima pozicionira.

Veoma uspešna u strategiji ranog izvlačenja sa tržišta je kompanija 3M. Kao ilustracija može da posluži to što je kompanija predstavila tržištu i lansirala traku koja se aktivira pomoću vode za podešavanje polomljene kosti, dok je osam drugih kompanija predstavilo sličan proizvod. Za to vreme su zaposleni u sektoru Istraživanje i razvoj kompanije 3M radili na zameni ove verzije tako da su napustili i stari proizvod i predstavili tehnički superiorniji, gde je traka bila jača, lakša za korišćenje i sa premium cenom (Arndt&Brady, 2004, str. 36-39). Potrebno je da kompanije koje koriste ovu strategiju imaju odličan sektor istraživanja i razvoja tako da mogu da rade konstantno na novim proizvodima kako bi zamenili stare.

Marketing program koji koriste kompanije će se razlikovati u zavisnosti od strategije penetracije koju žele da primene I od vrste proizvoda i usluga. Kada su u pitanju visoko tehnološki industrijski proizvodi, lična prodaja je ključni element promociionog miksa. Za nove proizvode kompanije se trude da povećaju želju kupaca da probaju novi proizvod. To može da se inicira tako što se proizvod instalira ili distribuira potencijalnom kupcu i mogu da ga koriste u određenom vremenskom periodu bez ikakvih obaveza.

Takođe, kompanije nastoje da pomognu kupcima tako što će držati niske cene ili nudeći liberalnije finansijske aranžmane, povoljnije kreditne uslove tokom perioda ulaska na tržište, pa će kupci tako biti u mogućnosti da priušte taj proizvod.

Kompanije mogu da budu agresivne u pogledu cena iz dva razloga (Walker&Mullins, 2011, str. 197):

- Proizvod može da ima benefite od pozitivnih efekata mreže ukoliko dovoljno kupaca želi da ga brzo usvoji;
- Varijabilni troškovi proizvodnje i distribucije narednih jedinica proizvoda mogu da budu veoma niski, nekada čak i nula. Na primer, troškovi proizvodnje novog softvera su visoki, ali kada se jednom razvije, mogu da se prave kopije bez daljih troškova.

Ovo može da u praksi dovede do toga da se cene za inicijalne kupce postave veoma nisko, nekad čak i da im se da probna verzija u nadi da će se brzo napraviti inicijalna baza, da će se ostvariti veći prihod od kasnijih kupaca kojima će biti ponuđen po višim cenama i da će se svima kasnije prodavati poboljšane verzije.

Kada su u pitanju tehnički novi proizvodi, nekompatibilnost sa postojećim proizvodima ili sistemima može da bude barijera kupovini. Pioniri mogu da redukuju ovu vrstu troškova tako što će da bude kompatibilan što je više moguće sa postojećom opremom. Takođe, mogu da ponude pomoć inženjera koji će omogućiti kompatibilnost sa postojećim operacijama, besplatnu pomoć prilikom instalacije i omogućće treninge za zaposlene.

5.7. Alternativne strategije proizvoda na tržištima u razvoju

Kompanije koje posluju na poslovnom tržištu veoma često žele da uđu na svetsko tržište. Neki od razloga su (Burgess&Bothma, 2007, str. 310):

- Nestabilnost tražnje na poslovnom tržištu zbog toga što je u pitanju izvedena tražnja.
- Step en ekonomskog razvoja zemlje. Ako je u pitanju zemlja koja se razvija, to podrazumeva velike investicije u proizvodne proizvode i usluge.
- Tražnja za proizvodnim dobrima. Neke zemlje poslednjih godina imaju veliki rast, a to su Daleki istok (posebno Kina) i Indija.

Kompanije, pored prihoda koje mogu da ostvare na tržištima u razvoju, procenjuju i rizike sa kojima će da se susretnu. One ulažu u tržišta u razvoju samo ako su finasijska očekivanja od tih tržišta mnogo veća od rizika. Povraćaj investicije zavisi od raspoloživih resursa, veštine koju

kompanija poseduje u primeni tih resursa, veličine investicije i rizika koji karakterišu budući tok plaćanja (Kos, 2010, str. 320-325).

Kada kompanija želi da nastupi na globalnom tržištu, potrebno je doneti najbolju odluku u vezi toga kako nastupiti na stranom tržištu. Postoje tri bazična mehanizma (Walker&Mullins, 2011, str. 199):

1. Izvoz preko agenata
2. Ugovorni sporazum (licenciranje ili franšizing)
3. Direktna investicija

Sve ove strategije imaju svoje prednosti i nedostatke. Kod klasičnog izvoza se smanjuje finansijski rizik ulaska na nepoznato tržište. Međutim, kompanija ima malu kontrolu nad marketingom i distribucijom. U slučaju kada je neophodno ostvariti prepoznatljivost i lojalnost kod kupaca, ovo su veoma važne aktivnosti. Sa druge strane, investiranje u potpuno novu filijalu, predstavništvo i sl. ne može da bude ekonomski opravdano ukoliko je neizvesna sudbina novog proizvoda. Najpreporučljiviji oblici su licenciranje ili formiranje *joint ventures* sa lokalnom firmom. Određeni autori smatraju da su to ipak direktne strane investicije zbog toga što menadžer te filijale može da kontroliše operacije u stranoj zemlji (DuBrin, A., 2009, str. 54).

Nekada, same kompanije ne mogu da utiču na određene faktore iz okruženja. Nakon što je EU povećala carine na 85% na zavrtnje iz Kine početkom 2009, Kina je odgovorila tako što je sprovela antidamping mere za ugljenične čelične držače iz EU. Ovaj trgovinski spor nije izazvao samo tenzije između zapadnih i kineskih proizvođača držača, već je imao i uticaj na cenovnu konkurentnost za međunarodne kupce (Yi-Min&Yi-Fan, 2012, str. 57-68). Takođe, Evropska komisija je 6. septembra 2012. godine pokrenula antidamping istragu protiv kineskih proizvođača solarnih panela koji, prema tvrdnjama evropskih proizvođača, izvoze proizvode u EU po cenama nižim od tržišnih. Taj korak bi mogao dodatno da podstakne tenzije između evropskih proizvođača solarnih panela i njihovih kineskih rivala. Samo prošle godine iz Kine je uvezeno solarnih panela u EU u vrednosti od 21 milijarde evra. Evropske kompanije žele da EU carinama zaštiti evropske proizvođače, po ugledu na SAD koje su u maju uvele velike takse na solarne proizvode koji se uvoze iz Kine (<http://www.euractiv.rs/eu-prioriteti/4662-antidamping-istraga-protiv-kineskih-proizvoaa-solarnih-panela->). Ovo svakako ima uticaj na nastup kompanija iz EU na tržište u razvoju kakvo je i Kina.

Vrlo često se zemlje u razvoju posmatraju kao jedinstven blok. One imaju dosta sličnosti, ali imaju i različite karakteristike. Istorija, veličina i darežljivost njihovih ekonomija je različita, kao i njihovi putevi ekonomskog razvoja. Potrebno je razviti razumevanje ovih razlika i njihov uticaj, kao i koristiti sličnosti koje određene ekonomije imaju (Bruton et al, 2008, str. 1-15). Uspesne kompanije razvijaju strategije za poslovanje na tržištima u razvoju koje su drugačije od onih koje koriste kod kuće i često nalaze neobične načine da ih implementiraju (Khana et al, 2005, str. 63-78). Svakako je potrebno imati u vidu da *BRIC* zemlje (Brazil, Rusija, Indija i Kina) zajedno sa Južnom Afrikom imaju 9% svetskog BDP, 30% ukupne površine i 43% svetske populacije (METI, Japan, 2005).

Takođe, postoji potreba da se razume kakva je budućnost takvih ekonomija. Neki autori (Friedman, 2006, str. 213) tvrde da će razlike između razvijenih i zemalja u razvoju vremenom slabiti zbog globalizacije, informacionih tehnologija i drugih poboljšanja, inovacije postaju široko dostupne. U literatura se mogu sresti i navodi da budućnost mnogih kompanija zavisi od tržišta u razvoju (Burgess and Steenkamp 2006, str. 338).

Razvijene ekonomije se šire na tržišta u razvoju kako bi postigle ekonomiju obima, dodatne prihode kako bi mogle da finansiraju inovacije i da povećaju svoju tržišnu moć (Hitt et al, 2005, str. 353-380). Takođe, moguće je da, kada se uzme u obzir matrica Boston Consulting Group, "psi" sa zrelih tržišta postanu "zvezde" na tržištima u razvoju. Takođe, zreli proizvodi ili proizvodi u opadanju, kada se posmatra životni ciklus proizvoda, mogu da pronađu novi rast sa minimalnim adaptacijama (Mutum et al, 2014, str. 91). Bez obzira na to što razvijene ekonomije imaju prednost jer imaju kapital, menadžerski kapacitet i tehnička znanja, one ipak moraju da nauče sve u vezi lokalnih tržišta i institucija na tržištima u razvoju.

U vremenu kada se menja tržište, glavni problem za internacionalizaciju je neizvesnost, tako da ukoliko želi da uspe u promenljivom i turbulentnom okruženju, kompanija mora da redukuje neizvesnost (Hilmersson&Jansson, 2012, str. 96-110). Konkurentsko se razlikuje u zemljama u razvoju, mada obično dominiraju velike državne i nevladine organizacije, a pored toga prisutan je i oligopol. Postoje i izvesna ograničenja, kao što je u Kini na snazi limitiran pristup društvenim mrežama kao što su *Facebook*, *Youtube* i sl. (Schlager&Maas, 2013, str. 39-61).

Razlika između svoje zemlje i zemlje domaćina stvara i određene prepreke koje se baziraju na tri faktora: rizik razmene valute zbog poslovanja na stranom tržištu, diskriminacija lokalnih vlasti ka ulasku stranih kompanija i nepoznavanje lokalnog tržišta. Važan element ovih prepreka je gep u znanju kompanije koja ulazi na strano tržište, a što stvara neizvesnost (Pedersen et al,

2008, str. 1097-1113). U teoriji internacionalizacije, sposobnost stranih kompanija se odnosi na prevazilaženje fizičke udaljenosti između kompanije i stranog tržišta, kao i faktora koji sprečavaju protok informacija (Håkanson&Ambos, 2010, str. 195-210).

On smatra da percepcija nesigurnosti uključuje tri glavna aspekta (Johanson&Mattsson, 2005, str. 59-74): (1) nemogućnost da se dodeli verovatnoća budućim događajima; (2) nedostatak informacija u vezi odnosa uzrok-posledica; (3) nemogućnost da se tačno predvidi ishod odluka. Dakle, stepen neizvesnosti u vezi novih tržišta je važan moderator sklonosti kompanije da poveri sredstva za proces ulaska (Figueira-de-Lemos et al, 2011, str. 143-153). Nesigurnost postaje prirodan sastojak u organizacionom ponašanju i redukuje se više kroz iskustvo nego informacije. Child (2001, str. 681-715) definiše ovaj način suočavanja sa neizvesnošću kao “smanjenje složenosti”. Međutim, neizvesnost ne može potpuno da se smanji. S vremena na vreme, kompanije ipak moraju da deluju u uslovima neizvesnosti zbog toga što dosadašnja iskustva nikad nisu potpuno delotvorna u budućnosti.

6. Strategija cene

6.1. Karakteristike cena poslovnih dobara

Cena predstavlja jedan od elemenata marketing miksa i ona zajedno sa ostalim elementima doprinosi realizaciji kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja. U užem smislu, cena predstavlja iznos novca koji se naplaćuje za određeni proizvod ili uslugu. U širem smislu, cena je skup svih vrednosti za koje kupci plaćaju kako bi stekli određene prednosti posedovanjem ili korišćenjem proizvoda ili usluge (Kotler&Armstrong, 2008, str. 284).

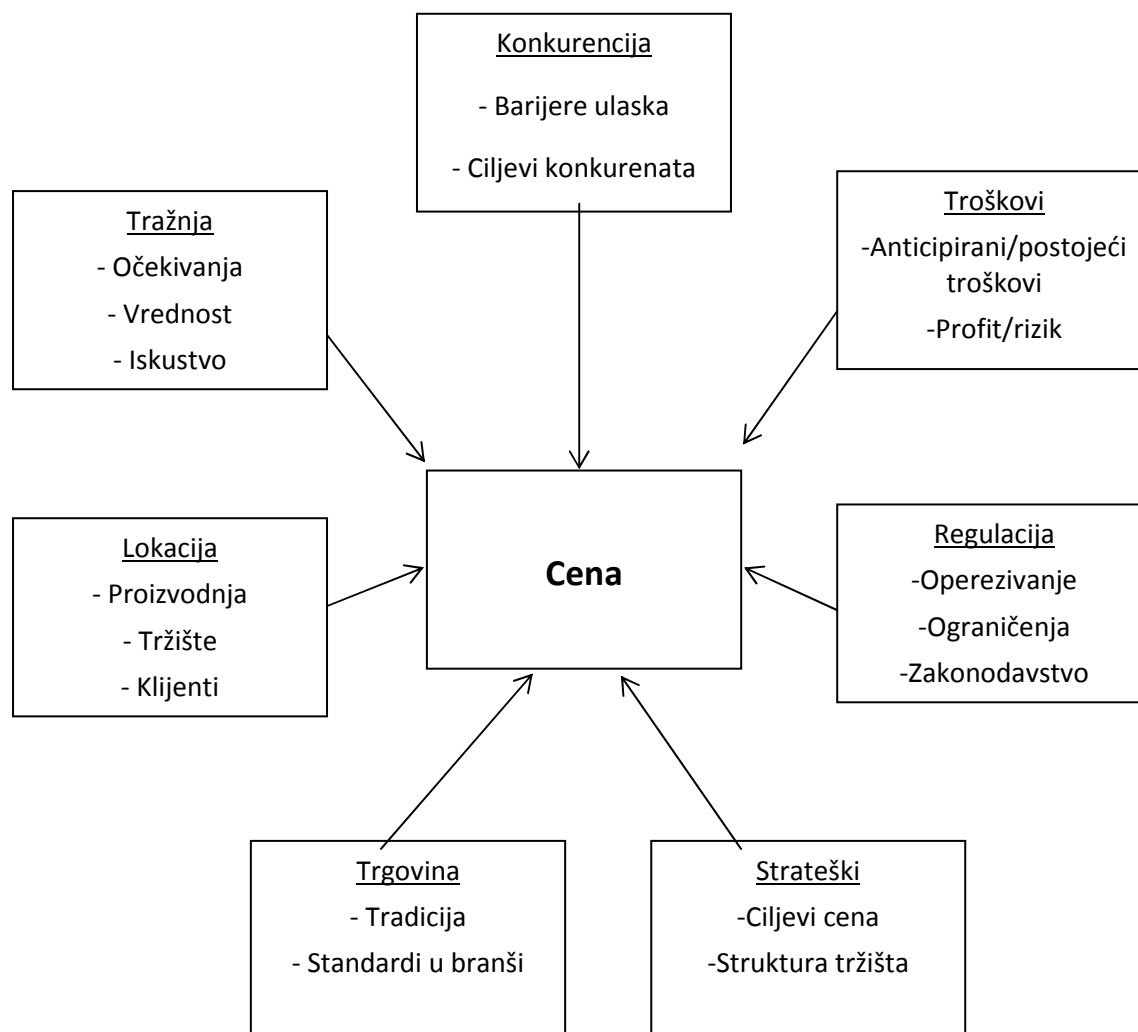
Cena direktno utiče na prihod kompanije pa je odluke o cenama potrebno donositi veoma oprezno. Prema Hinterhuberu, povećanje od 5% u prosečnim cenama povećava prihode (pre kamata i poreza) za 22% u proseku, dok se istim povećanjem prodaje i smanjenjem troškova prihod povećava za 12, odnosno 10% (Hinterhuber, 2004, str. 765-778). Nakon godina intenzivnog investiranja u povećanje produktivnosti i smanjenje troškova, sada kompanije počinju da stavljaju akcenat na formiranje cena (Hwang et al, 2011, str. 231-243).

Može se činiti da, u odnosu na ostale marketing odluke, odluka o ceni može da bude doneta brzo, da može skoro odmah da bude implementirana. Međutim, realnost je da je odluka o cenama jedna od najkompleksnijih odluka sa kojima se susreću marketari (Ingenbleek&van der Lens, 2010, str. 27-48). Više od bilo koje marketinške odluke ona ima skoro trenutni uticaj na količinu prodaje i prihode, kao i na profit, često i na neočekivan način.

Poslovanje i opstanak na tržištu postaju sve izazovnije zbog toga što cene u mnogim sektorima svake godine sve više opadaju (Christopher&Gattorna, 2005, str. 115-121). Uzroci nisu vezani samo za iskustvo koje kompanije stiču tokom vremena pa na taj način smanjuju troškove. To su pre svega mogućnosti za proizvodnju na tržištima u razvoju kao što je Kina, a gde su troškovi mnogo niži. Značajan uticaj ima i smanjivanje trgovinskih barijera, deregulacija mnogih tržišta, kao i internet koji omogućava lakše poređenje cena. Takođe, kupci na poslovnom tržištu razmenjuju informacije o cenama, kupci i prodavci su edukovaniji i kvalifikovaniji što dovodi do poboljšanja pregovaračkih sposobnosti.

Pet glavnih stejkholdera utiče na odluku o cenama: kupci, vlada, dobavljači, distributeri i konkurencija. Nekada kompanija može da sledi strategiju integracije unapred kako bi imala bolju kontrolu nad cenama koje će se naplaćivati kupcima. Vlada može da ima uticaj na

fiksiranje cena, eliminisanje cenovne diskriminacije, minimalne cene, jedinične cene, cene oglašavanja i kontrolu cena (David, 2011, str. 105). Na slici 6.1. su prikazani faktori koje je neophodno uzeti u razmatranje prilikom određivanja cena.



Slika 6.1. Konceptualizacija faktora formiranja cena (Owusu-Manu et al., 2012, str. 357-378)

Cena koju kupci plaćaju utiče na percepciju kupaca o vrednosti proizvoda ili usluge, pa sve ostale marketinške odluke dolaze zajedno sa odlukom o ceni. Zbog toga cena za koju se kompanija odluči mora da predstavlja veru kompanije u vrednost svoje ponude na ciljnom tržištu i da stoga uzme u obzir sve koristi koje kupci mogu da dobiju, opipljive i neopipljive aspekte ponude, dodatnu vrednost od strane prodajnog osoblja, kao i procenu konkurentске ponude (Liozu&Hinterhuber, 2013a, str. 11-21). Cena je najfleksibilniji element marketing miksa i može lako da se adaptira promenama u okruženju (Lancioni, 2005, str. 177-183). Neophodno je da se ostvari pozitivna sinergija sa necenovnim instrumentima marketing miksa.

Cena koju poslovni marketar dodeljuje proizvodu ili usluzi je jedan od mnogih faktora koji će biti pod lupom poslovnog kupca. Odluka o ceni ne može da bude doneta u vakuumu, mora da bude u skladu sa ostalim marketinškim strateškim odlukama. Različita priroda poslovnog tržišta predstavlja jedinstvene probleme i mogućnosti za one koji određuju cenu. Zbog toga je potrebno da kompanije imaju sve potrebne informacije, međutim većina kompanija se susreće sa nedovoljno dobrim sistemom prikupljanja informacija, decentralizovanim sistemom koji nema ključne informacije (Carricano, 2014, str. 1-26).

6.2. Alternativni pristupi formiranju cena

Određivanje cene je proces koji se može posmatrati kroz nekoliko faza (Kotler, 2001, str. 216):

1. Izbor cilja koji se postiže cenom;
2. Određivanje nivoa tražnje;
3. Procena troškova;
4. Analiza konkurencije;
5. Izbor metoda određivanja cena;
6. Definisavanje krajnje cene.

Neki od ciljeva koji mogu da se postignu cenom su: cena za opstanak na tržištu, cena za maksimiziranje vrednosti, cena za maksimalno tržišno učešće, cena za maksimalnu penetraciju tržišta i cena koja obezbeđuje najbolji kvalitet proizvoda (Brennan et al, 2007, str. 207-234). Određivanje nivoa tražnje se određuje preko krive tražnje i cenovne elastičnosti tražnje. Kada se u obzir uzimaju troškovi, neophodno je znati kako oni variraju u odnosu na različite obime proizvodnje. Pri određivanju cene svakako je potrebno poređenje sa troškovima konkurenata i njihovim nivoom cena. Kada se bira metod određivanja cene, onda se tri elementa uzimaju u obzir: prosečan trošak određuje donji nivo cene, uzima se u razmatranje cena konkurenata i supstituta, kao i ocena kupca o jedinstvenosti proizvoda.

Kako bi svoju ponudu uskladili sa potrebama tržišta poslovni marketari moraju da usklade različite komponente marketing miksa ukupne ponude, a koja je u skladu sa ciljevima kompanije. Ne postoji jedan najbolji način da se utvrdi cena novog proizvoda ili da se modifikuje cena već postojećeg. U tom slučaju je potrebno voditi računa o ciljevima kompanije,

troškovima, zahtevima tržišta, konkurenciji, a to nije lako kada je kratko vreme za donošenje odluke, ne postoje kompletne informacije, a poslovna klima se rapidno menja (Noori&Salimi, 2005, str. 226-236).

Opseg cene može da bude okružen sa 3C: troškovi (*costs*), konkurentska cena za slične proizvode ili usluge (*competitors*) i percepcija vrednosti kupaca (*customers*) (Liozu et al, 2012c, str. 197-209). Način na koji svaki od ova 3 elementa utiče na donošenje odluke o ceni varira. Za zasićena tržišta konkurentska cena može da ima odlučujuću ulogu na određivanje cene. Za nove proizvode unutrašnja vrednost za kupce i očekivano buduće ponašanje troškova mogu predominantno da utiču na cenu. Od ova tri pristupa koja se koriste na poslovnom tržištu, superiornom se smatra ona koja je orijentisana na vrednost, odnosno percepciju kupaca (Noble&Thomas, 1999, str. 435). Kompanije koje koriste pristup zasnovan na vrednosti svoje odluke zasnivaju na formalnim istraživanjima tržišta, naučnim metodama formiranja cena i preporukama eksperata (Liozu&Hinterhuber, 2012a, str. 28-39). Takođe, jak brend će moći da podnese višu cenu od slabog brenda ili generičkog proizvoda (Wyner, 2005, str. 8-9). U tabeli 6.1. su prikazani alternativni pristupi formiranju cena.

Tabela 6.1. Alternativni pristupi formiranju cena (Hinterhuber, 2008, str. 41-50)

	Troškovi	Konkurencija	Percepcija kupaca
Definicija	Cena na osnovu podataka iz računovodstva	Posmatra cene konkurencije kao osnovni nivo određivanja cena	Koristi vrednost za definisane segmente kupaca kao glavni faktor
Primeri	Troškovi plus, bruto profit, ciljni povraćaj	Paralelne cene, „kišobran“ cene, „skidanje kajmaka“/penetracija, prosečne tržišne cene	Percepcija vrednosti
Glavne snage	Podaci su dostupni	Podaci su dostupni	Posmatra percepciju kupaca
Glavne slabosti	Ne posmatra konkurenciju i kupce	Ne posmatra kupce	Teško je doći do podataka i protumačiti ih; može dovesti do relativno visoke cene
Celokupna evaluacija	Sveukupno najslabiji pristup	Optimalan metod, pogodan za proizvode	Najbolji pristup, direktna veza sa potrebama kupaca

Pored 3C, marketari moraju da donose odluke o cenama u odnosu na opšte kompanijske ciljeve. Osnovni cilj kompanije je ostvarivanje profita. Ovaj cilj može da bude predstavljen na različite načine. U nekim kompanijama to može da bude povraćaj investicije, negde očekivana marža. U

većini slučajeva tu su i drugi ciljevi kao što su postizanje ili održanje određenog tržišnog učešća, minimalizovanje kanibalizacije drugih proizvoda ili usluga, obeshrabrivanje konkurentskih napada (Indounas, 2009, str. 86-97).

U mnogim situacijama na poslovnom tržištu izazov postaje kreiranje cene koja pokazuje snagu – to je snaga da se izbegne cena konkurencije i opravda viša cena bez gubljenja tržišnog učešća. Za postizanje ove cene kompanija mora da zadrži ili izgradi vrednost svoje ponude što je posebno teško kada su u pitanju poslovna dobra gde postoji mala mogućnost diferencijacije. Zbog toga mnoge kompanije pribegavaju strategiji dodavanja vrednosti koja podrazumeva da se dodaju određene karakteristike ili usluge kako bi se podržala visoka cena. Caterpillar ima cene koje su od 20-30% više u odnosu na konkurenciju. Razlozi za to su što je njihova oprema dizajnirana od modularnih komponenti koje mogu brzo da se skinu i servisiraju čime se minimizira zastoj u radu. Takođe, oni garantuju isporuku delova u roku od 48 sati bilo gde u svetu. Pored toga, nude širok spektar usluga, od finansiranja i osiguranja do obuke za korišćenje opreme i drugih saveta (Kotler&Armstrong, 2008, str. 288).

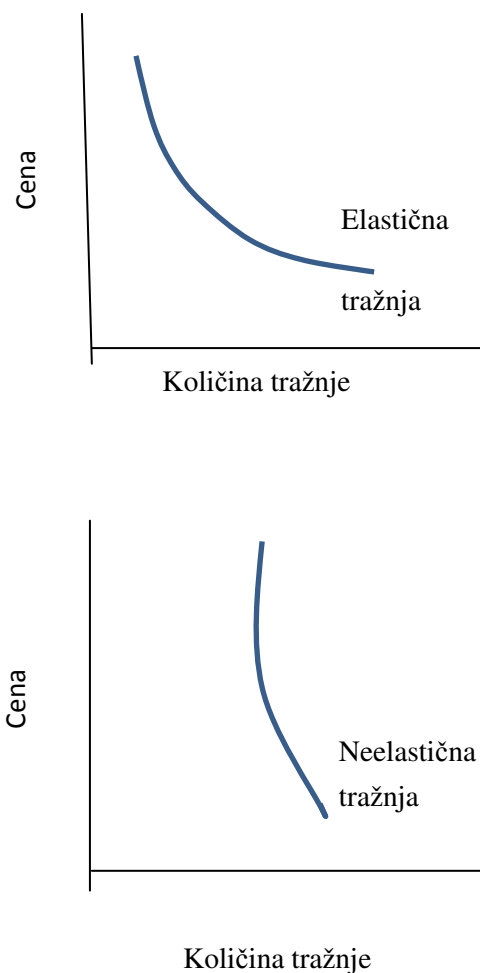
6.3. Tražnja kao faktor strategije nastupa na poslovnom tržištu

Tražnja nekih proizvoda i usluga je u direktnoj vezi sa količinom proizvoda koji kupci proizvedu. Tada je tražnja uslovljena tražnjom kupaca pa promene cene neće imati uticaj na celu branšu. U industriji automobila tražnja za delovima je uslovljena količinom automobila koja se proizvede u celoj branši. Promena dela koji jako malo učestvuje u ceni finalnog proizvoda, neće uticati na povećanje ukupne tražnje za tom vrstom proizvoda. Razlika je samo u tome da sada mogu da se preferiraju proizvodi određenog proizvođača u odnosu na drugog zbog niže cene. U situaciji kada komponenta predstavlja značajan deo finalnog proizvoda, kao što je mikročip za personalne računare, smanjenje cene može da utiče na povećanje tražnje.

Kapitalna dobra u mnogim slučajevima nisu u direktnoj vezi sa nivoom outputa. Ona se kupuju kako bi se povećala efikasnost proizvodnje ili zamenila zastarela oprema. Nekada će kupci pažljivo da razmatraju koristi, cenu i uticaj na njihovu profitabilnost. U drugim slučajevima će naglasak biti na funkcionalnosti (La Rocca&Snehota, 2014, str. 1-13).

Kriva tražnje na tržištu krajnjih potrošača pokazuje da će tražnja da raste ako se smanji cena (slika 6.2.). Tražnja je cenovno elastična ukoliko povećanje cene dovodi do smanjenja tražnje (Lascu&Clow, 2007, str. 350).

Međutim, na tržištu poslovnih dobara situacija je drugačija zbog izvedene tražnje pa će zbog toga odluke o ceni da imaju drugačiji uticaj nego na tržištu krajnjih potrošača. Elastičnost tražnje na cenu nije ista za sve proizvode zbog toga što mnogi faktori utiču na tražnju. Bitna je i elastičnost na promociju, distribuciju i usluge. Ipak, cenovna elastičnost ima osam do dvadeset puta veći uticaj na cenu nego elastičnost oglašavanja (Bijmolt et al, 2005, str. 141-156).



Slika 6.2. Elastičnost tražnje (Lascu&Clow, 2007, str. 351)

Važan podatak je i taj koliko proizvod poslovnog marketara učestvuje u ukupnim troškovima krajnjeg proizvoda kupca. Ukoliko predstavlja značajan deo troškova to može da ima važne efekte na tražnju obe strane. U situaciji kada prodavac na poslovnom tržištu smanji svoje cene

to može da poveća tražnju za krajnjim proizvodom. Zbog toga bi poslovni marketari trebalo da utvrde i elastičnost na cenu i na tržištu krajnjeg proizvoda. Nekada će i na isti proizvod različito da reaguju pojedini segmenti pa je jako važno napraviti adekvatnu segmentaciju tržišta.

6.4. Faktori koji utiču na formiranje cena

Svakako da u određivanju cene kompanije polaze od sopstvenih troškova i to je zapravo polazna tačka. Pri tome se mora voditi računa i o variranju troškova tokom vremena. Pored troškova, na cenu utiču različiti faktori kao što su konkurencija, ekonomska situacija, interni uticaji, životni ciklus proizvoda, pa i vlada propisivanjem pojedinih uslova (Lascu&Clow, 2007, str. 353-358).

Kada odlučuju o određivanju cena poslovni marketari moraju da posmatraju i konkurenciju, a ukoliko je u pitanju novi proizvod potencijalnu konkurenciju koja može da se pojavi. Cena konkurencije može da predstavlja najviši nivo cene koji se može odrediti. Kako je već ranije rečeno, cena nije jedina komponenta u cost/benefit analizi kupca tako da je potrebno pronaći diferentnu prednost u odnosu na konkurenciju i u ostalim karakteristikama proizvoda.

U situaciji kada ima značajnu konkurentsku prednost i veliki broj kupaca koji nisu osetljivi na cenu, kompanija može da izabere strategiju premium cena. Ono što je kritično prilikom realizacije ove strategije je mogućnost prodajnog osoblja da se orijentiše na prave kupce i da iskomunicira ekstra vrednosti ponude kompanije. Dolaziće i do situacija kada je to otežano i kada prodavci ne mogu da ubede kupce u ekstra vrednosti.

U situaciji kada postoji konkurencija na određenom tržištu, postavlja se pitanje kako se određuje cena. U mnogim branšama se pronađe cenovni lider, a to je kompanija određene veličine, reputacije, sa određenim iskustvom i to je kompanija koja igra glavnu ulogu u određivanju cena u branši. Cenovni lider može da pokrene i promenu cena koju će da slede ostali u branši. Kada je povećana tražnja postoji mogućnost da se povećaju cene na tržištu, ali neke kompanije mogu da odaberu povećanje tržišnog učešća umesto povećanja cena. Ista situacija može da se pojavi i kada dođe do povećanja troškova i da kompanije ne žele da to prebace na kupce. Kompanije koje predstavljaju cenovne lidere mogu da imaju značajne gubitke tržišnog učešća. Smanjivanje cene i gubici u prihodu ne moraju da dovedu do povećanja tržišnog učešća ukoliko konkurencija može brzo da isprati ovaj potez. Faktori koji utiču na reakciju konkurenata su: strateški ciljevi, njihov lični interes, situacija u kojoj se konkurenti nalaze i prethodno iskustvo (Jobber&Fahy, 2006, str. 214).

Kako bi dobili potpune informacije, marketari moraju da analiziraju strukturu troškova kako direktne konkurencije tako i proizvođača supstituta. Do toga mogu da dođu pomoću godišnjih izveštaja i na osnovu procene iskustva konkurenta jer konkurencija koja je duže na tržištu može da ima manje troškove od onih koji tek ulaze na tržište.

Potrebno je analizirati i marketing strategiju konkurenta. Može da se dogodi da će konkurent biti osetljiviji na smanjenje cene nego potencijalni kupci. Nekada mogu da odluče i da ne slede smanjenje cene već da pojačaju svoju ponudu drugim koristima kao što je brzina isporuke, bolja usluga za kupce i sl..

Kada se govori o određivanju cene za proizvode, potrebno je razmotriti dve situacije u kojima kompanija može da se nađe: određivanje cene novog proizvoda i određivanje cene postojećeg proizvoda. Cena je verovatno najvažniji faktor kod uvođenja i rasta prodaje novog proizvoda (Nejad, 2013, str. 180-290). Kod uvođenja novog proizvoda može da se izabere jedna od strategija, a to može da bude strategija „skidanja kajmaka“ koja podrazumeva visoku cenu ili strategija penetracije koja podrazumeva nisku inicijalnu cenu (Calantone&Di Benedetto, 2007, str. 4-19). Obe strategije su razumne, ali izbor između njih zavisi od menadžerske odluke na osnovu razmatranja marketing miksa. Svakako je neophodno razmotriti i osetljivost tražnje na cenu, postojeći odnos troškova, kvantiteta i profita, kao i uticaj redukovanja cena na profit i stimulisane tražnje.

Strategija „skidanja kajmaka“ omogućava kompanijama da profitabilno nastupe na tržišnom segmentu koji nije osetljiv na cenu. Kasnije, kako se tržište razvija i drugi konkurenti ulaze na tržište, tražnja postaje više elastična na cenu. Sa druge strane, strategija penetracije je adekvatna za tržište gde je visoka elastičnost tražnje na cenu i gde postoji mogućnost ulaza jakih konkurenata (Indounas&Avlonitis, 2011, str. 26-33).

Strategija „skidanja kajmaka“ je adekvatna u situaciji kada su uslovi na tržištu nesigurni ili nepoznati, kada jaka zaštita patenata može da obeshrabri pojavu konkurencije. Strategija penetracije se primenjuje tamo gde se očekuje da će niska cena prouzrokovati visoku tražnju, gde će efekti krive iskustva rezultirati u drastičnom smanjenju troškova kako se povećava količina (Wilkie et al, 2012, str. 957-973).

Kod određivanja cena za postojeće proizvode potrebno je uzeti u razmatranje i konkurentsku situaciju. Kompanija bi trebalo da odredi svoju poziciju u odnosu na konkurente. Ona može da odredi premium cene koje su iznad konkurentskih, na nivou konkurencije ili ispod njih.

Svakako da je potrebno razmotriti profitabilnost svake od ovih mogućnosti. Nakon što odredi svoju poziciju u odnosu na konkurenciju kompanija sagledava kako su određene cene. Kao što je već bilo reči, u mnogim branšama na određivanje cene veliki uticaj ima cenovni lider.

Vremenom, lider može da izabere pritisak cenama i tako odoli psihološkim snagama koje dozvoljavaju veća kretanja tržišne cene u periodima veće tražnje ili manje ponude. Drugim rečima, lider upravlja kratkoročnim povećanjima cena, održava njihovu nemogućnost da se izbore sa troškovima u odnosu na nivo cena i obeshrabri ulazak novih konkurenata. On može da izabere oportunističku cenu kada su uslovi poslovanja dobri. Bez obzira na to što ovakva cena može da poveća profit, postoji rizik od ulaska novih konkurenata, agresivnijeg nastupa postojećih konkurenata i negodovanja kupaca zbog povećanja cena.

Kada su u pitanju individualne transakcije, postoje dve opcije. Zlatni standard određivanja cene je politika gde svi imaju istu cenu bez obzira na konkurentsku situaciju. Alternativa tome je cena o kojoj se pregovara i podrazumeva da se za različite transakcije cena može odrediti individualno uzimajući u obzir situaciju sa konkurencijom i kupcima kao i želju kupaca da pregovaraju. Zlatni standard može da bude atraktivan zbog toga što eliminiše nesigurnost u vezi toga koji je nivo tržišne cene. Ima i elemente fer odnosa zbog toga što tretira sve kupce na isti način. Sa druge strane i cena o kojoj se pregovara može da bude atraktivna. Može da donese veći profit i nadoknadi kratkoročne gubitke tržišne pozicije koja može da bude prouzrokovana zlatnim standardom. Što se kupaca tiče, oni mogu da očekuju da će dobiti odgovarajuće popuste i da će moći da isprobaju svoje veštine pregovaranja (Gu&Yang, 2010, str. 1100-1113).

U poseban aspekt razmatranja treba uzeti i kompanije koje imaju veliki asortiman proizvoda pa je tu zapravo umetnost postići balans u određivanju cena svih proizvoda. Oni mogu da se razlikuju u veličini ili karakteristikama ili grupe proizvoda mogu da budu supstituti ili komplementi. Nekada nema zavisnosti između različitih grupa proizvoda, ali može i da se dogodi da su tražnja i troškovi određenih grupa proizvoda zavisni tako da proizvodnja i odluke u vezi jedne linije proizvoda utiču na prihode i troškove drugih grupa proizvoda. Naravno da je cilj da se maksimizira profit ovih grupa proizvoda. Za njih može da se primeni isti princip kao i kod individualnih proizvoda a to je da se uzima tražnja ili vrednost kao maksimalna cena, a troškovi kao minimalna.

Kada su proizvodi komplementarni mogu da se prodaju u većoj količini jer se nude zajedno. Može i da se ponudi niska cena jednog proizvoda kako bi se stimulisala tražnja drugog. Kada su

proizvodi supstituti, potrebno je postaviti cene tako da tražnja za jednim proizvodom ne destabilizuje tražnju za drugim profitabilnijim proizvodom.

Za proizvođače je nekada praktično da objedine delove proizvodne linije. Mogu da ponude paket proizvoda po nižoj ceni. Međutim, kupci mogu da insistiraju na tome da se proizvodi prodaju pojedinačno jer ne žele da kupe takav paket.

Za visoko tehnološke proizvode je uobičajeno da predstavljanje novih proizvoda istovremeno znači i smanjenje cena starijih verzija (Athaide&Zhang, 2011, str. 146-158). Kao primer mogu da posluže tehnološka poboljšanja koja svake godine smanjuju cene računara starije generacije.

Kada je cena jednom određena ne znači da će svi kupci plaćati po istoj ceni pa je zbog toga potrebno napraviti adekvatnu šemu popusta u zavisnosti od vrste kupca, količine i načina plaćanja. Za proizvođače, distributeri imaju veoma važnu ulogu i u nekim slučajevima predstavljaju jedinu vezu između kupca i prodavca. U ovom slučaju proizvođači nemaju kompletnu kontrolu nad cenama po kojima oni prodaju, pa je prilikom određivanja cene potrebno uzeti u razmatranje i cene po kojima distributeri mogu da ponude robu ili usluge. Uglavnom ne postoji jedan distributer pa u odnosu na količinu prodaje oni dobijaju i određene popuste.

Određene naknade u vidu popusta mogu da se ponude kao podsticaj za povećanje obima prodaje. To mogu da budu naknade za oglašavanje kako bi se podstakli posrednici da promovišu proizvode lokalno (Lascu&Clow, 2008, str. 358). Takođe, to može da bude naknada za mesto na polici u određenom prodajnom objektu, naknada za povećanje prodaje određenih proizvoda ili za kupovinu sličnih proizvoda iz portfolia proizvođača.

6.5. Tipovi cenovne politike na tržištima u razvoju

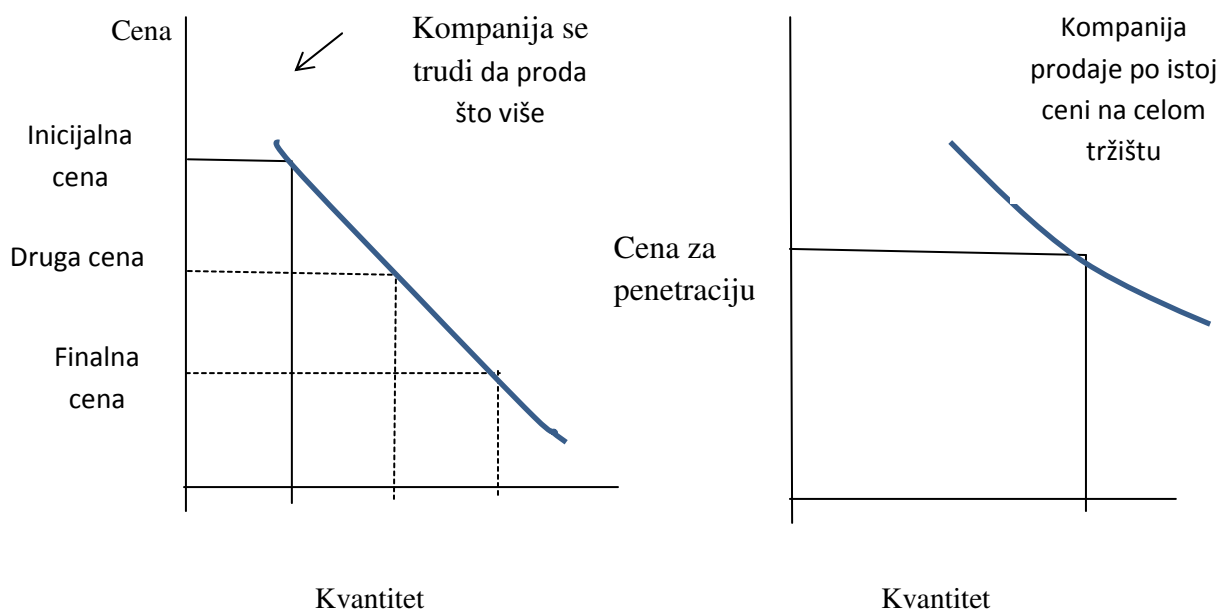
Trend ka globalizaciji tržišta je učinio strategiju formiranja cena veoma važnom za marketing izvoza. Sa rastućim brojem kompanija koje se odluče za izvoz kao strategiju međunarodne ekspanzije razumevanje izvozne strategije određivanja cena je od vitalnog značaja jer to može imati snažan i neposredan rezultat na rezultate kompanije (Sousa&Bradley, 2009, str. 438-458).

Kada se izvozi prvi put na određeno tržište, ne postoji iskustvo i znanje zasnovano na njemu o situaciji na konkretnom tržištu pa se zbog toga više oslanja na baziranje cene na troškovima. Pri

izlasku na strana tržišta kompanija može da primeni nekoliko tipova cenovne politike: politika „skidanja kajmaka“, politika penetracije i politika predstavljanja na novom tržištu (Perreault et al, 2008, str. 419-421).

Politika „skidanja kajmaka“ se odnosi na pokušaj da se prodaje po najvišim cenama pre nego što kupci postanu osetljivi na cenu. Ova politika može da maksimizira profit u fazi predstavljanja na određenom tržištu, kada su u pitanju inovacije ili kada kupci nisu osetljivi na cenu (Liozu et al, 2012b, str. 12-34). Posebno je korisna kada se ne poznaje dovoljno kriva tražnje. Nekada je sigurnije da se krene sa višim cenama i da se onda prati reakcija kupaca.

Politika penetracije podrazumeva da se na celom tržištu prodaje po nižoj ceni. Posebno se primenjuje kada je deo tržišta koji bi mogao da plati višu cenu veoma mali i kada je tražnja elastična. Ovo svakako dovodi do ekonomije obima, a preporučljivo je da se primenjuje ukoliko se očekuje snažan odgovor konkurenata ubrzo nakon nastupa na određenom tržištu. Čak i vrlo niske cene neće držati konkurente dalje od tržišta koje ima potencijal rasta. Na slici 6.3. su prikazane alternativne politike formiranja cena.



Slika 6.3. Alternativne politike cena (Perreault et al., 2008, str. 420)

Činjenica je da niske cene privlače kupce. Zbog toga kompanije često koriste cene kojima se predstavljaju na tržištu i koje su niže kako bi pozicionirale proizvode na određenom tržištu i podstakle kupce da ih probaju. Razlika u odnosu na cene za penetraciju tržišta je u tome što se

nivo ovih cena povećava kada se proceni da će kupci ponovo da kupe proizvode jer oni zavređuju plaćanje viših cena. Potrebno je voditi računa i o tome da posrednici mogu da pokriju svoje troškove i ostvare profit. Kada su u pitanju poslovna dobra, računa se na to da kupci neće želiti da u kratkom vremenskom periodu menjaju proizvodne procese. U literaturi se često može sresti i naziv agresivna ili predatorska cena koja podrazumeva cenu koja je niža od odgovarajućih troškova kako bi se eliminisala konkurencija (Dixit et al, 2006, 172-187).

Kada kompanija nastupa na nekoliko tržišta i ima svoje podružnice na njima, neophodno je odrediti transferne cene za promet između njih. Transferne cene se odnose na robu, usluge ili neopipljivu imovinu koja se prodaje ili kupuje između poslovnih jedinica ili divizija iste kompanije. Drugim rečima, odnosi se na unutarkompanijsku razmenu (Keegan&Green, 2011, str. 388). Neophodnost proističe iz toga što se delovi kompanije posmatraju kao posebni profitni centri.

U pokušaju da ostvare što veće učešće na određenom tržištu mnoge kompanije pribegavaju i damping cenama. Svetska trgovinska organizacija definiše damping kao prodaju izvoznih proizvoda po ceni koja je niža od one koja se naplaćuje u zemlji porekla (http://www.wto.org/english/tratop_e/adp_e/adp_info_e.htm). Na ovaj način kompanija, u situaciji male tražnje, prodajući po nižim cenama na stranom tržištu, uspeva da uposli svoje kapacitete, a to nema uticaj na cene na domaćem tržištu.

Proizvođači u svim zemljama zahtevaju rigoroznu zaštitu od dampinga jer ulazak stranog proizvođača sa niskim cenama na njihov tržišni segment može ozbiljno da ugrozi njihovo poslovanje (Pugel, 2009, str. 229). Međutim, veoma je teško povući crtu između neosnovanih žalbi proizvođača koji se trude da se zaštite od konkurencije i legitimnih pritužbi zbog dampinških cena.

Uobičajeno je da se prilikom dogovaranja o određenim prodajnim transakcijama odredi i cena koja prati takvu vrstu razmene. U nekim slučajevima može da se dogodi da je proces realizacije određenog projekta veoma dug. Može da dođe do potrebe prilagođavanja cena (zbog inflacije) ili zbog toga što pojedine troškove nije jednostavno odrediti. Proizvođači mogu da unesu klauzulu da postoji „mogućnost prilagođavanja cena do vremena isporuke“. Karakteristično je u granama u kojima je period proizvodnje dug kao što je to u građevinskoj industriji ili industriji teške mašinerije (Kotler&Keller, 2006, str. 457). Na ovaj način se proizvođač štiti od smanjenja profita, dok sav rizik od promena tržišne situacije snosi kupac. Zbog toga kupci insistiraju da se utvrdi finalna cena čak i u slučajevima turbulentnog tržišta.

6.6. Alternativne strategije cena

Kako bi se održala konkurentna pozicija na tržištu, neophodno je tom problemu pristupiti strateški. Ukoliko se ovakve odluke donose proizvoljno, to može da ugrozi poziciju kompanije na tržištu. Tek kasnije menadžment može da dođe do saznanja da je nepotrebno žrtvovao marže, udaljio se od posrednika, zbunio kupce i izazvao agresivan odgovor konkurencije.

Cenovna strategija je zapravo vodič za sve cenovne odluke određenog proizvoda u određenom vremenu, i to ne samo proizvoda već i cele linije proizvoda. Strategiju je potrebno postaviti dugoročno sa mogućnošću da se ona promeni ukoliko se promene uslovi na tržištu.

Svakako da je središnja tačka svih ovih aktivnosti ukupna marketing strategija jer ona definiše gde kompanija želi da bude na tržištu i na koji način će tamo da stigne. Kompaniji je na raspolaganju veliki broj marketing strategija. Kako bi se donela adekvatna odluka potrebno je razmotriti postojeće i buduće uslove na tržištu. Kao osnovne i alternativne strategije u međunarodnom marketingu mogu se posmatrati strategije navedene u tabeli 6.2.

Tabela 6.2. Osnovne strategije i strategijske alternative (Filipović&Kostić-Stanković, 2009, str. 140)

Osnovna strategija	Strategijske alternative
Strategija troškovno orijentisanih cena	<ul style="list-style-type: none"> • strategijska formula punih troškova • strategijska formula marginalnih troškova • strategijska formula relevantnih troškova
Strategija tržišno orijentisanih cena	<ul style="list-style-type: none"> • strategija geografskog diferenciranja • strategija trgovinskog diferenciranja • strategija funkcionalnog diferenciranja
Strategija konkurentski orijentisanih cena	<ul style="list-style-type: none"> • strategija viših cena od konkurencije • strategija nižih cena od konkurencije • strategija ujednačenih cena
Strategija transnacionalnih cena	<ul style="list-style-type: none"> • strategija globalnih cena • strategija cenovne prepoznatljivosti • strategija multilokalnih cena

Svaka odluka o ceni bi trebalo da bude razmotrena iz perspektive kupaca jer njihova percepcija predstavlja realnost u pogledu uspeha kompanije, prosečnosti ili neuspeha. Komponente efikasnog programa nisu nezavisne i trebalo bi ih koordinirati. Kada se posmatraju na ovaj način, cena postaje inovativna varijabla sa velikim potencijalom uticaja na strateški pravac kompanije. Ukoliko menadžment prilazi određivanju cena na taj način da uzima u obzir samo troškove koji moraju da budu pokriveni i relativnu konkurentnost kompanije može da izgubi mogućnosti koje se pružaju na tržištu i napravi greške.

Bez obzira na to što nam marketinška literatura stalno sugeriše da je neophodna orijentacija na tržište, kada je u pitanju određivanje cena se ovakav pristup ne uzima uvek u obzir jer formiranje cena nije uvek bazirano na oceni vrednosti od strane kupaca (Chang, 2008, str. 978-996). Pojedini autori naglašavaju da kompanije koje su više okrenute potrebama kupaca više primenjuju cenu koja se zasniva na vrednosti (Ingenbleek et al, 2010, 1032-1046). U tabeli 6.3. su prikazane prepreke korišćenju ove metode i načini za njihovo prevazilaženje.

Tabela 6.3. Prevazilaženje prepreka za formiranje cena baziranim na vrednosti (Hinterhuber&Bertini, 2011, str. 46-49)

Glavne prepreke	Manifestacija	Najbolja praksa
Procena vrednosti	Nedostatak metoda, alata ili informacija za kvantifikovanje vrednosti kupaca.	Vrednost za kupce se kvantifikuje sa <i>conjoint</i> analizama, intervjuima sa ekspertima ili procene prilikom korišćenja.
Komunikacija vrednosti	Komunikacija podstiče kupce da se fiksiraju na cenu; komunikacioni centri oko funkcija proizvoda i tehničkih karakteristika.	Komunikacija demotivira kupce da se fiksiraju samo na cenu; komunikacija prevodi ključne karakteristike proizvoda u benefite za kupce ili uticaj na poslovanje.
Segmentacija tržišta	Segmentacija tržišta je intuitivna ili bazirana na kriterijumima koji su laki za opservaciju ali nisu efektivni.	Segmentacija bazirana na potrebama pokreće marketing strategiju.
Upravljanje prodajnom silom	Nedostatak podsticajnih mera i smernica za prodajnu silu da se fokusiraju na vrednost.	Prodajna sila ima kapacitet, smernice i motivaciju da se fokusira na vrednost. Sistem za edukaciju i monitoring je prisutan. Ne ohrabruju se popusti.
Podrška višeg menadžmenta	Viši menadžment je fokusiran na pravolinijski rast i tržišno učešće ali ne podstiče fokus na vrednost.	Viši menadžment daje viziju, kontekst i podsticaje za orijentaciju baziranu na vrednosti.

Donošenje odluka o formiranju cena bi trebalo da bude u skladu sa ostalim odlukama koje se donose u drugim oblastima (Ingenbleek, 2014, str. 1-39). Odluka o cenama bi trebalo da bude doneta u skladu sa ostalim aktivnostima koje se direktno tiču kupaca, a to su proizvod, programi prodaje i promocije, kao i distribucija. Odluka o višoj ili nižoj ceni može da bude deo ovih programa. Jedna od mogućnosti je diferencijacija koja podrazumeva kreiranje takve percepcije da se radi o jedinstvenom proizvodu u odnosu na konkurenciju. Ovo omogućava da se postavi cena koja je viša u odnosu na konkurenciju tako da ona odražava veću vrednost za kupce. Ova strategija omogućava da kupci postanu manje osetljivi na cenu (Indounas, 2008, str. 161-169).

Kompanija može da utvrdi cenu na bazi individualnih tržišta pri čemu se uzimaju u obzir preovlađujući uslovi poslovanja na ovom tržištu, a može i da uvede jedinstvenu cenu za svetsko tržište. Formiranje jedinstvene cene svakako nije dobar pristup zbog toga što se ne posmatra konkurencija na konkretnim tržištima, kao ni specifični uslovi poslovanja.

Nije lako napraviti adekvatnu strukturu cene imajući u vidu sve ove determinante koje utiču na to. Pored internih faktora koje kompanija poznaje, spoljašnje faktore je veoma teško dešifrovati posebno kada je u pitanju reakcija konkurenata ili percepcija cene od strane kupaca. Formiranje cene na osnovu percepcije kupaca ne podrazumeva samo određivanje najviše moguće cene već podrazumeva razumevanje i povećanje spremnosti kupaca da plate, razumevanje elastičnosti cena a preko aktivnosti segmentacije tržišta, komuniciranje vrednosti ka kupcima, usklađivanje cena i identifikovanja profitabilnog načina za rešavanje razlika u spremnosti kupaca da plate (Liozu&Hinterhuber, 2013b, str. 594-614). Menadžerima može da pomogne da se pomaknu od tradicionalnog formiranja cena ukoliko raspolažu svim ovim informacijama jer će na taj način da minimiziraju rizik. Zbog toga cena postaje sve manje finansijski problem a sve više kreativan marketinški alat.

Kada se govori o formiranju cena onda se praktično misli na čitav set politika kako bi se definisao odgovarajući nivo cena. To znači da superiorna vrednost nije uvek bazirana na nižoj ceni u odnosu na konkurenciju već na ceo marketing miks kako bi se napravio najbolji odnos ponude i cene. Ovaj odnos znači kreiranje adekvatne cene za marketing miks koji ciljnom tržištu daje superiornu vrednost. Fokus je na potrebama kupaca i načinu na koji one mogu da budu zadovoljene celokupnim marketing miksom. Kompanije koje primenjuju ovu politiku daju kupcima neočekivanu uslugu i trude se da izgrade lojalne kupce kako bi im se oni ponovo vratili. Zbog toga je neophodno da se jasno definišu ciljne grupe i konkurenti kada se radi poredenje cena.

Kupci evaluiraju cene i donose odluke na osnovu poređenja sa internim standardom koji se obično naziva referentna cena (Bruno et al, 2012, str. 640-654; Mazumdar&Sinha, 2005, str. 84-102). Online tržište je svakako pogodno tle za određivanje referentnih cena (Cai&Cude, 2011, str. 441-447). Takođe, Kina je postala sinonim za najniže cene. Potpuno je razumljivo da kada se traži dobavljačima da smanje cene zapravo im se kaže da pokušaju da daju najbolju cenu koja se može dobiti van Kine, čak i kada proizvode u Japanu ili Nemačkoj. General Motors koji kupuje delove u vrednosti od 80 milijardi godišnje, sada ima klauzulu u ugovoru koja dobavljaču daje 30 dana da postignu najbolju cenu koju kompanija može da nađe u svetu ili se odmah raskida saradnja. Činjenica je i da je u SAD pala cena svih proizvoda u čijim je kategorijama Kina bila top izvoznik (Fishman, 2006, str. 70-84).

7. Strategija distribucije

7.1. Uloga i značaj kanala marketinga

U savremenim uslovima samo manji broj proizvoda se razmenjuje direktno između proizvođača i krajnjeg kupca. Velika većina proizvoda na putu od proizvođača do kupca prolazi preko jednog ili većeg broja posrednika kao što su veletrgovina, dileri, brokери, maloprodaja i dr. Ovi posrednici, zajedno sa vezama koje se između njih uspostavljaju, formiraju različite kanale prodaje, tj. kanale marketinga. Marketinški kanal može biti definisan kao organizacioni kanal u kome se vlasništvo nad robom prenosi od proizvođača do potrošača, preko jednog ili većeg broja posrednika (Božić&Aćimović, 2004, str. 45). Kada marketar razvija strategiju distribucije (p – place), veoma je važno kako će funkcija distribucije biti podeljena posebno zbog toga što utiče na ostale tri strategije, naročito cenu (p - *price*) (David, 2011, str. 105).

Jedna od najvažnijih aktivnosti poslovnog marketara je pravljenje i upravljanje kanalima distribucije. Kanali distribucije uključuju skladištenje, kanale distribucije, pokrivenost distribucijom, maloprodajne lokacije, prodajnu teritoriju, nivo zaliha, transportne prevoznike, veleprodaju i maloprodaju (Kotler&Armstrong, 2008, str. 335). Predstavljaju suštinski element ponude proizvoda u poslovnom marketingu, što reflektuje značaj raspoloživosti i pouzdanosti snabdevanja kao ciljeva kupovine privrednih kupaca. Usled toga, kanali distribucije su veoma važna komponenta uspešnog pozicioniranja proizvodnih dobara odnosno mogu biti značajan izvor konkurentske prednosti (Gligorijević, 2009, str. 256). Postavlja se i pitanje da li posrednici učestvuju i u kreiranju brenda. S obzirom na to da su oni zapravo veliki deo brenda, svakako da imaju uticaj (Fina, 2011, str. 113-113).

Fizička distribucija je drugo ime za logistiku. Postoji mnogo kombinacija odluka o distribuciji. Svaka kombinacija rezultira u različitom nivou usluge i različitim troškovima. Zbog toga je potrebno da kompanija omogući najbolji nivo distribucije koji kupci žele i spremni su da za njega plate. Oni ne ocenjuju način na koji se roba transportuje, skladišti ili koji posrednici učestvuju u tome. Oni ocenjuju nivo usluge za njih, odnosno koliko brzo kompanija može da isporuči ono što im je potrebno. Fizička distribucija je nevidljiva marketing aktivnost za većinu kupaca već samo može da im privuče pažnju ukoliko dođe do nekog zastoja. Kada do toga dođe, postoji malo načina da se izbegne njihovo nezadovoljstvo pa je neophodno adekvatno planirati sistem distribucije. To je posebno važno za zemlje u razvoju gde ne postoji adekvatna infrastruktura (Perreault&Cannon, 2008, str. 280). Andersson i Servais ističu da internacionalizacija može da bude mnogo teška jer je neophodno imati direktan kontakt sa

kupcem što je veoma teško ostvariti zbog fizičke udaljenosti (Andersson&Servais, 2010, str. 64-81).

Za više od dve decenije, branša usluga logistike je doživela ogroman rast (Lukassen&Wallenburg, 2010, str. 24-43). Određivanje najbolje alternative za transport zavisi od proizvoda, drugih odluka u vezi distribucije i nivoa usluge koju kompanija želi da ponudi.

7.2. Izbor kanala marketinga

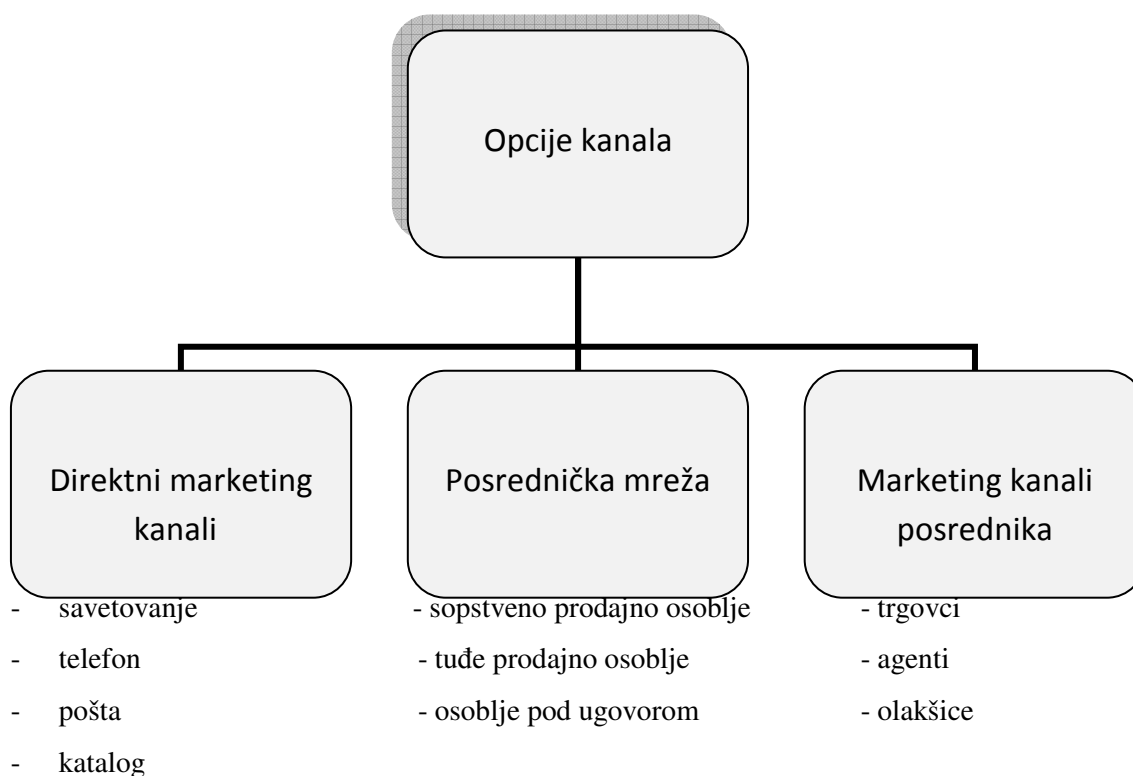
Sistem distribucije je zapravo ključni eksterni resurs koji zahteva godine da bi se izgradio i nije ga lako menjati. Odluka o tome da se izabere odgovarajući posrednik je strateška i odnosi se na strukturu kanala, broj posrednika između proizvođača i kupca. Svakako je u pitanju odluka koja ima dugoročne posledice.

Transakcije koje se javljaju povremeno ne moraju da budu posmatrane kontinuirano i nisu potrebni birokratski troškovi uspostavljanja hijerarhije. Međutim, transakcije koje se javljaju često zaslužuju stalno praćenje. Pored toga, kompanije mogu da ostvare i ekonomiju obima u obradi transakcija što čini direktan sistem distribucije isplativijim kada su transakcije česte. Dakle, kompanije će preferirati direktne oblike distribucije kako se povećava frekvencija transakcija (Malte et al., 2011, str. 670-683).

Prednosti korišćenja posrednika su (Lascu&Clow, 2007, str. 300):

- Posrednici isporučuju pogodnosti za kupce jer omogućavaju isporuku na lokaciji koja je pogodna za kupce;
- Posrednici prenose i skladište proizvode;
- Preuzimaju rizik u procesu isporuke;
- Redukuju troškove procesa isporuke;
- Omogućavaju širi asortiman za svoje kupce;
- Kupuju u lotovima od proizvođača uz odgovarajući popust;
- Realizuju istraživanja za proizvođače;
- Često omogućavaju servis i garanciju;
- Često plaćaju deo troškova promocije;
- Često koriste svoje prodavce kako bi obučavali osoblje kupca za korišćenje proizvoda.

Kompanija može da izabere jedan od tri opšta marketing kanala prikazana na slici 7.1. ili da ih kombinuje.



Slika 7.1. Generisani marketing kanali (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 229)

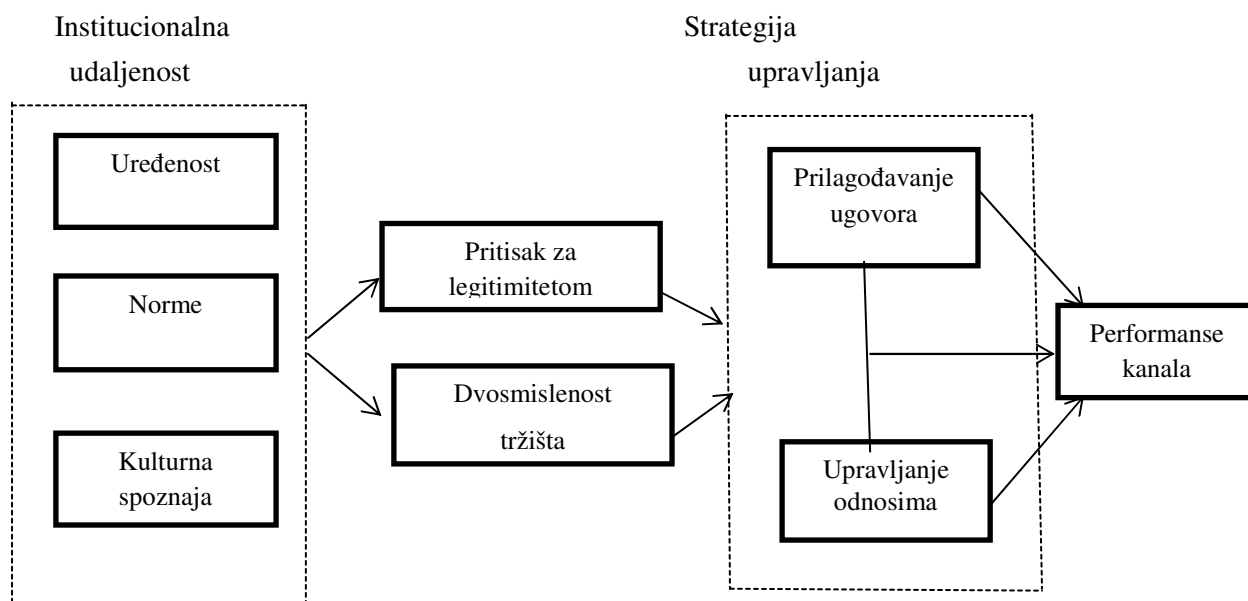
Direktni kanali podrazumevaju direktnu prodaju krajnjim kupcima. Posrednička mreža podrazumeva sopstvenu prodajnu mrežu ili jednog posrednika u lancu distribucije. Marketing kanali posrednika predstavljaju nezavisne organizacije koje prosleđuju proizvode krajnjim korisnicima. Kod industrijskih trgovaca to mogu da budu industrijski distributeri, konsignacije i trgovci (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 230).

Poslednje dve decenije smo svedoci značajnih promena u međunarodnom poslovnom okruženju. Kompanije traže strateško prestrujavanje u upravljanju odnosima razmene i postoji evidentan pomak u orijentaciji sa razmene bazirane na transakcijama ka odnosu uzajamne zavisnosti. Sličan pomak je vidljiv i u međunarodnim kanalima distribucije jer se ističe da trajan odnos između prodavca i kupca može da poboljša efikasnost i olakša koordinaciju i integraciju u međunarodni lanac aktivnosti.

Izbor pravog kanala prodaje je presudna komponenta u međunarodnom poslovanju. Mnoge kompanije mogu da promene više od jednog kanala prodaje sve dok ne postanu zadovoljne. Druge kompanije koriste višestruki pristup a zatim se fokusiraju na uspešan kanal. Prema Morelli, primarni faktori su: stepen kontrole koju kompanija želi da ima, veličina tržišta koje

želi da pokrije i troškovi koji se odnose na planirano ili aktuelno korišćenje marketinških kanala (Morelli, 2006, str. 20-23)

Postizanje superiornih performansi kanala je izazov za firme koje posluju u zemljama u razvoju (Zhang et al, 2003, str. 550-556). Distributivna mreža sa visokim performansama nudi različite prednosti za kompanije, njihovo održavanje je teško i zahteva vreme. Ovo može da bude posebno kritično za strane kompanije u ekonomijama u razvoju zbog toga što one nedovoljno razumeju sisteme distribucije koji su osetili dinamične promene u različitim institucijama (Dong et al., 2010, str. 1-17). Obim u kome firma može da iskoristi unutrašnje sposobnosti za superiorne performanse je kontigent koji se dobija na osnovu korišćenja društvenih veza koje služe kao most između članova organizacije i spoljnih institucija (Kemper et al, 2011, str. 87-112). Na slici 7.2. je prikazano na koji način marketari saraduju sa udaljenim institucijama.



Slika 7.2. Način saradnje sa udaljenim institucijama (Yung et al., 2012, str. 41-55)

S obzirom na to da mnogi proizvođači smatraju da je nepraktično da se vertikalno integrišu u međunarodnu distribuciju (preko inostranih filijala i prodajnih predstavništava), oni se često oslanjaju na posrednike za ulazak na strana tržišta (Kumar&Bergstrom, 2007, str. 12-31). Takvi posrednici ne samo da nude relativno jednostavan i jeftin način za globalnu distribuciju, već izvoznici omogućavaju ključne kontakte sa lokalnim distributerima koji dobro poznaju lokalno tržište i imaju sofisticirane marketinške usluge kao i kupce (Kumar&Waheed, 2007, str. 177-196).

Kompanije koje nisu sposobne da razviju jake odnose sa svojim marketinškim kanalima distribucije će često da imaju neadekvatnu pokrivenost i verovatan neuspeh u izvozu bez obzira na proizvod. Izgradnja efikasnih odnosa sa menadžerima kanala će eliminisati većinu negativnih pojava, ali je veliki izazov da se ovi odnosi razviju zbog odsustva ličnog kontakta. U idealnom slučaju, kompanija će edukovati interne kandidate sa poznavanjem kompanijske strategije i kulture koji će imati sposobnost da ih transferišu lokalnim distributerima. Izazov će biti u onim zemljama u razvoju gde je neophodno koristiti domaće stanovništvo zbog poznavanja tržišta a koji su često veoma malo obučeni i nisu svesni snage kompanije (Palombo, 2009, str. 64-71).

Međunarodne kompanije preferiraju lokalno stanovništvo pod uslovom da imaju sličan nivo obrazovanja i obuke. Oni govore lokalnim jezikom i često imaju veoma dobre veze sa lokalnom industrijom i vladom. Takođe, vlada zemalja u razvoju obično ograničava broj stranaca koji mogu da rade u zemlji, posebno ukoliko se potrebne kvalifikacije za to radno mesto poklapaju sa kvalifikacijama koje poseduje nezaposleno lice koje je državljanin te zemlje. U Srbiji to reguliše Pravilnik o uslovima i načinu izdavanja dozvole za rad strancu i licu bez državljanstva, odnosno potencijalnom kandidatu koji nije iz Srbije (http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/0/398_pravilnik_o_uslovima_i_na_inu_izdavanja_dozvole_za_rad_strancu_i_licu_bez_dravljanstva_od_31.03.2010..pdf).

Dimitrova i Rosenbloom razdvajaju ponašanje u distribuciji kroz kulturu, otpornost na promene ustanovljenih distributivnih sistema i kulturne razlike u funkcijama koje obavljaju partneri u kanalu distribucije kao jake barijere za standardizaciju kanala distribucije. S obzirom na navedeno, globalni pristup u pogledu međunarodnih kanala distribucije može doneti više koristi nego kompletna globalizacija ili lokalizacija (Dimitrova&Rosenbloom, 2010, str. 157-176). U kontekstu i domaćeg i međunarodnog kanala, kreiranje i upravljanje kanalom distribucije predstavlja dve najosnovnije i strateške odluke. To je zbog toga što dobro implementirana struktura i politika upravljanja pomažu kompaniji u postizanju diferencijalne prednosti (Mehta et al., 2002, str. 105-124).

7.3. Ciljevi kanala marketinga

Kanali prodaje mogu da predstavljaju veoma značajan izvor eksterne ekonomije obima zbog toga što utiču na troškove prometa, a samim tim na nivo cena i konkurentnost na određenom tržištu. Izbor odgovarajućeg kanala marketinga je strateška odluka koja može da ima dugoročne posledice jer se teži ostvarivanju postojećih i stabilnih kanala koji ne mogu lako da se menjaju.

Mnoge kompanije teže ekonomiji obima i zbog toga poslove logistike poveravaju drugim kompanijama. Rezultat je veći broj posrednika u kanalu distribucije (ili bolje lancu snabdevanja). Što je veći ovaj lanac, to su i veći rizici u efektivnosti ovog kanala zbog sistema komunikacije i same razmene. Zbog toga je važno razumeti kako da se postigne zadovoljavajući odnos među svim učesnicima (Jonsson&Zineldin, 2003, str. 224-240).

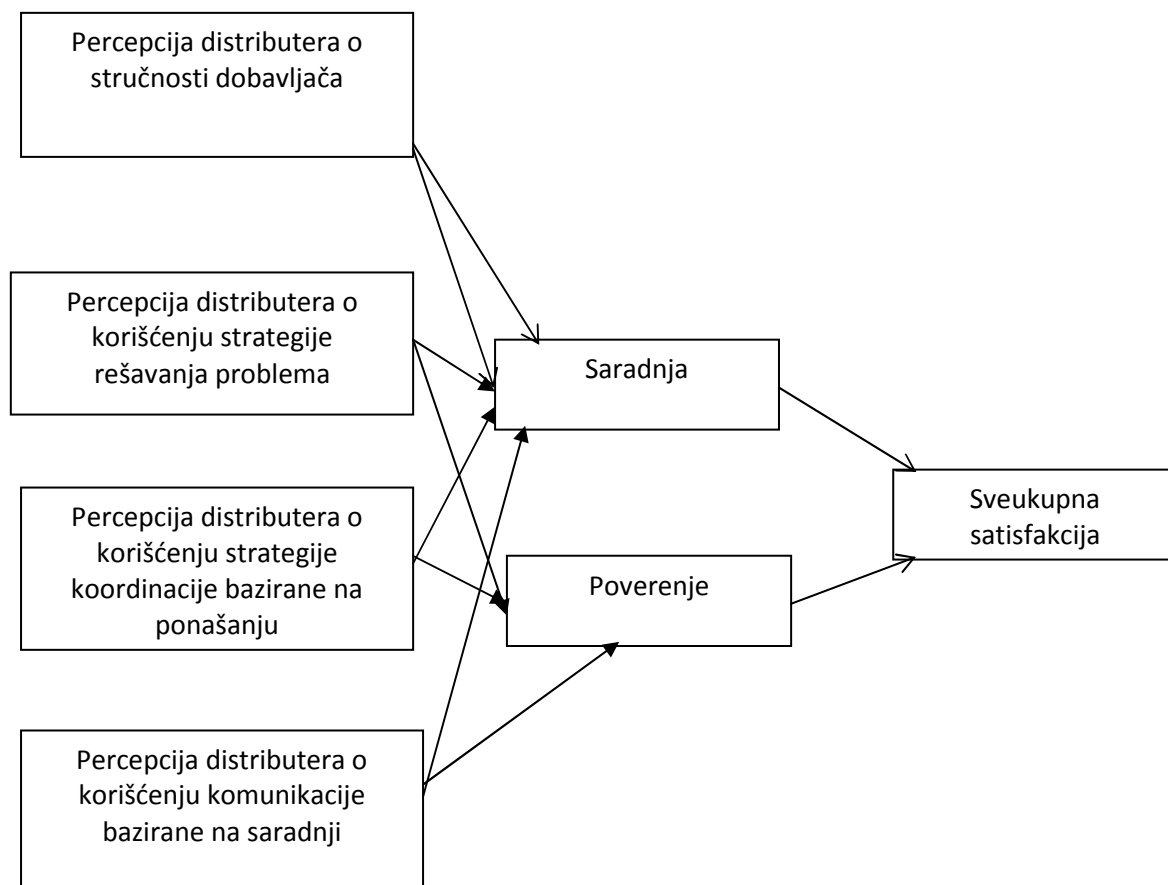
Kada odlučuje koje marketing kanale će da koristi, kompanija postavlja ciljeve kanala distribucije, tj. nivo usluge koju kupci žele, kao i funkcije koje želi da obavljaju posrednici. Svakako da na to utiču karakteristike kupaca, proizvoda, posrednika, konkurenata, kompanije i okruženja. Kompanija bi morala da poznaje svoje kupce i potencijalne kupce, odnosno njihov broj i karakteristike. Vrsta proizvoda takođe utiče na izbor kanala jer nije isto razvijati kanale marketinga za tehnički složen proizvod velike vrednosti ili jednostavan proizvod čija je velika frekvencija kupovine. Trebalo bi ispitati način na koji konkurencija distribuira svoj proizvod jer može doći do preklapanja kanala, ali se biranjem netradicionalnih kanala ostvaruje diferentna prednost.

Menadžment bi trebalo da pođe od toga šta kupci žele kada razvija strategiju distribucije, a onda da predvidi koristi i troškove koji će nastati prilikom zadovoljenja ovih zahteva. Potrebe koje bi uspešan sistem distribucije trebalo da zadovolji su (Doyle&Stern, 2006, str. 338):

- Raspoloživost. U idealnoj situaciji kompanija bi trebalo da bude u mogućnosti da realizuje sve porudžbine od strane kupaca. Ukoliko to nije slučaj može da se dogodi da kupci potraže drugog dobavljača.
- Brzina isporuke. Kupci vole brzu isporuku i neki od njih bi platili i dodatno kako bi im se to omogućilo. Isporuka može da se ubrza tako što će se ubrzati proces poručivanja i transport.
- Pouzdanost. Kupci vole pouzdanost i jednostavno žele da znaju kada će dobiti poručenu robu.
- Veličina porudžbina. Odnosi se na broj jedinica koje kupac uzima u okviru pojedinačne nabavke. Manje porudžbine iziskuju veće troškove distribucije.
- Raznolikost proizvoda. Što je veći asortiman proizvoda, veća je mogućnost izbora za kupce (što zavisi od vrste konkretnog dobra).
- Udobnost. Sa stanovišta kupca, što više kanala, to je za njih jednostavnije da kupuju.

- Usluge i podrška. Sistem distribucije može da poveća satisfakciju kupaca tako što će da razume njihove zahteve, obezbedi finansijsku podršku, instalaciju, održavanje i slično.

Uspešno iskoordinaran lanac distribucije karakteriše uzajamno poverenje i ciljna kompatibilnost kako bi svi bili što bolje uključeni u međusobne odnose i kako bi svi pojedinačni učesnici u lancu bili zadovoljni. Model je prikazan na slici 7.3.



Slika 7.3. Uspešna koordinacija lanca distribucije (Sahadev&Jayachandran, 2004, str. 121-149)

Globalne kompanije stalno usvajaju programe koji nastoje da definišu i razviju bolje razumevanje odnosa sa dobavljačima i kupcima. Cilj ovih programa je postizanje nižih troškova proizvoda, smanjeno vreme za isporuku, poboljšana kvaliteta, napredna tehnologija ili poboljšana usluga ili isporuka (Rinehart et al., 2008, str. 616-636). Autori ukazuju na to da bi za kompanije koje žele da se uključe na svoja dinamična tržišta i da efikasno upravljaju odnosima sa njima tokom vremena, najbolje bilo da razviju lance odnosa bazirane na marketinškim premisama (Paswan et al, 2011, str. 311-333). U tabeli 7.1. je prikazan uticaj odluka lanca snabdevanja na strategiju.

Tabela 7.1. Uticaj odluka lanca snabdevanja na strategiju (Hejzer&Render, 2011, str. 477)

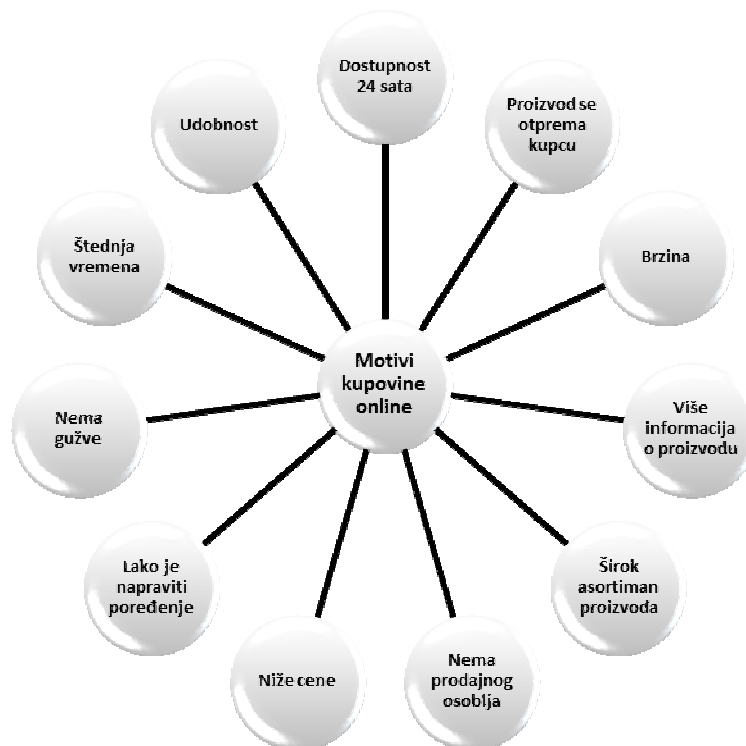
	Strategija niskih troškova	Strategija responzivnosti	Strategija diferencijacije
Cilj snabdevača	Snabdevanje sa najmanjim mogućim troškovima.	Brzi odgovori na promjenjive zahteve i tražnju kako bi se minimizirali slučajevi neadekvatnih zaliha.	Istraživanje zajedničkog tržišta, zajednički razvijeni proizvodi i mogućnosti.
Primarni kriterijum izbora	Na osnovu troška.	Na osnovu kapaciteta, brzine i fleksibilnosti.	Na osnovu veština razvoja proizvoda.
Karakteristike procesa	Održavanje visoke prosečne iskorišćenosti.	Investiranje u višak kapaciteta i fleksibilne procese.	Korišćenje modularnih procesa koji se koriste u masovnoj kastomizaciji.
Karakteristike Zaliha	Minimiziranje zaliha u celom lancu kako bi se smanjili troškovi.	Razvijanje sistema responzivnosti sa osiguravajućim zalihama da obezbede snabdevanje.	Minimiziranje zaliha u lancu kako bi se izbeglo zastarevanje.
Karakteristike vremena isporuke porudžbine	Skraćivanje vremena isporuke narudžbine sve dok to ne povećava troškove.	Agresivno investiranje kako bi se skratilo vreme započinjanja proizvodnje.	Agresivno investiranje kako bi se skratilo vreme razvoja.
Karakteristike dizajna proizvoda	Maksimiziranje učinka i minimiziranje troška.	Korišćenje dizajna proizvoda koji ima kratko vreme pripreme i brzo pokretanje proizvodnje.	Korišćenje modularnog dizajna kako bi se što duže odložila diferencijacija proizvoda.

7.4. Elektronsko poslovanje

Kada se posmatraju kanali marketinga ne može da se isključi internet koji je svakako doneo promene u načinu poslovanja. Korišćenjem interneta, isključuju se tradicionalni posrednici, ali se u isto vreme mogu pojaviti novi kao što su elektronski distributeri, elektronski brokери i sl. Ono što definitivno govori u prilog ovakvom načinu poslovanja su: pristup globalnom tržištu, smanjenje troškova, brzina porudžbine, upravljanje prodajom kroz bazu podataka i sl. U poređenju sa kanalom tradicionalne fizičke distribucije, internet može da obezbedi veću pokrivenost sa nižim operativnim troškovima (Kumar&Ruan, 2006, str. 289-323).

Poslednjih godina sve više raste značaj i upotreba elektronskog poslovanja. E-poslovanje podrazumeva upotrebu elektronskih sredstava i platformi u vođenju posla kompanije. E-trgovina podrazumeva da kompanija ili sajt nude obavljanje prodaje ili pomoć, tj. podršku u prodaji proizvoda ili usluga online. E-trgovina je pokrenula razvoj e-nabavki i e-marketinga. E-nabavka podrazumeva odluku da kompanija da robu, usluge ili informacije kupuje od raznih

online prodavaca. Inteligentna e-nabavka je već uštedela kompanijama milione dolara. E-marketing se odnosi na pokušaje kompanije da informiše kupce, predstavi, promoviše i proda svoje proizvode i usluge preko interneta. Prefiks e- se koristi i za termine kao što su e-finansije, e-učenje, e-usluge. Neki ističu da će se prefiks e- odbaciti onog trenutka kada se većina poslovnih praksi bude obavljala online (Kotler&Keller, 2006, str. 493). Na slici 7.4. su prikazani motivi kupovine online.



Slika 7.4. Razlozi zbog kojih kupci kupuju online (Lascu&Clow, 2007, str. 566)

Upotreba u okviru kompanije, tehnička saradnja i transfer informacija do i od potrošača čine internet moćnim operativnim alatom. Detaljan globalni pristup tehničkim podacima/crtežima, zalihama i snabdevačima, naručivanju i statusu porudžbina, procedurama i dokumentaciji, predstavljaju nova sredstva internet doba. U tabeli 7.2. su prikazane vrste informacija koje elektronsko poslovanje omogućava u poslovnom marketingu.

Integrated Technologies, britanski proizvođač medicinske dijagnostičke opreme, razmenjuje 3D dizajn modele u realnom vremenu sa klijentima iz Evrope putem sajta na internetu zaštićenog lozinkom. Ovakav pristup omogućava potrošačima ne samo da razmotre tehničke osobine proizvoda, već i da izvrše napredniju analizu kao što je simulacija stresa ili protok kroz ventil.

Multinacionalni proizvođač robotike NSK.RHP izgradio je fabriku sa pristupom vebu (i nazvao je „sajberfabrika“) u kojoj su svi mašinski centri povezani sa internetom. Mašinski operateri koriste internet pretraživač kako bi pristupili fabričkim informacijama o sklapanju i operativnim postupcima, vršili obuku i ostavljali poruke po smenama (Hejzer&Render, 2011, str. 506).

Tabela 7.2. Vrste informacija koje elektronsko poslovanje omogućava u poslovnom marketingu (Hejzer&Render, 2011, str. 509)

Proizvod – crteži, specifikacije, video demonstracije ili simulacije, cene.
Proizvodni procesi – kapaciteti, obaveze, proizvodni planovi.
Transport – dostupnost prevoza, vremena isporuke porudžbine, troškovi.
Zalihe – praćenje zaliha, nivoi, troškovi i lokacija.
Snabdevači – katalog proizvoda, istorijat kvaliteta, vreme isporuke narudžbine, uslovi i pogodbe.
Savezi lanca snabdevanja – ključni kontakt, uloga i odgovornost partnera, rasporedi.
Proces i učinak lanca snabdevanja – opis procesa, merenje učinka kao što su kvalitet i isporuka.
Konkurent – benčmarking, ponude proizvoda, udeo na tržištu.
Prodaja i marketing – unos podataka na mestu prodaje, promocije, određivanje cena, popusti.
Kupac – istorija prodaje i predviđanja.
Troškovi – tržišni indeksi, aukcijski rezultati.

Kada se govori o kompanijama koje posluju preko interneta, danas imamo tipične virtualne kompanije koje nisu postojale pre nego što su počele sa ovom vrstom poslovanja, a imamo i one koje su poslovale pre nego što su se otisnule i u ovu vrstu biznisa. Isključivo virtualne kompanije mogu da se pronađu u mnogim branšama. Njihov uspeh nije isključivo vezan za to da li su prve ušle u određenu kategoriju, već za to da li su imale adekvatnu infrastrukturu da bi odgovarale na vreme na upite kupaca i obavljale isporuku.

Marketing menadžeri na poslovnom tržištu znaju da je jedna od najvažnijih stvari da imaju veb sajt pomoću koga potencijalni kupac može da dođe do informacija o celokupnom marketing miks kompanije. Kako bi se našli na vrhu, odnosno u prvih nekoliko dobijenih rezultata prilikom pretraživanja mnoge kompanije plaćaju uslugu pretraživača kako bi osigurale svoju poziciju. Veb sajtovi su organizovani oko dve vrste elektronskih centara: vertikalnih centara (*vertical hubs*) koji su usmereni na grane (plastika, čelik, hemikalije, hartija) i funkcionalnih centara (*functional hubs*) kao što su logistika, kupovina medija, oglašavanje, menadžment energije (Kotler&Keller, 2006, str. 222).

Postoje i sajtovi koje same prave neke kompanije i one im služe za sopstveno snabdevanje. Omogućavaju velikom broju dobavljača da se informišu o potrebama određene kompanije. Na ovaj način se nadmeće veliki broj dobavljača što dovodi do smanjenja cene za kupca ili do drugih benefita u vezi ostalih uslova kupovine (Perreault et al, 2008, str. 155). Na primer, kada kompanija ulazi u novi projekat velike vrednosti ona može da otvori veb sajt na kome će biti izlistane sve potrebe odnosno nabavke koje će biti aktuelne u određenom vremenskom periodu.

Jedan od najpoznatijih sajtova na kome se sreću kupci i prodavci, a koji spada u tip posredničkog sajta je ProcureNet (www.procurenet.com). On je povezoao 30 prodajnih sajtova sa više od 100.000 delova za elektronsku industriju. Kvalifikovani kupci mogu da naprave porudžbinu od prodajnih kompanija. Boeing Aircraft, na primer, održava posrednički sajt za svoje kupce. Na ovom sajtu Boeing PART (Analiza delova i praćenje potreba), 500 Beoeng-ovih kupaca može poručiti delove a mnogi od njih se direktno isporučuju od dobavljača. Postoji i nekoliko velikih trgovinskih online razmena. Za odbrambene i avionske proizvode su stvorili Boeing, Raytheon, Lockheed-Martin i britanski BAE Systems i zove se Aerospace and Defence Industry Trading Exchange (exostar.com) ili za proizvode od čelika i metala su New View Technologies (Exchange.e-steel.com) i Metal.Site (metalsite.com) (Hejzer&Render, 2011, str. 511).

Postoje i aukcijski sajtovi. Na njima prodavci predstavljaju svoje proizvode a potencijalni kupci licitiraju sa onim što žele da plate. Ovde postoje različiti formati ali uglavnom onaj koji ponudi najvišu cenu dobije na aukciji. Ovi sajtovi pomažu prodavcima zato što mogu da privuku kupce iz različitih zemalja. Jedan od najpoznatijih sajtova je www.alibaba.com i na njemu mogu da se pronađu proizvođači iz Kine u najrazličitijim branšama (www.alibaba.com). U ovu grupu spadaju eBay i freemarkets.com. Ovakav način kupovine nije postojao pre pojave interneta. Freemarket.com omogućava online aukcije za kupce i prodavce delova, sirovina, robe i usluga u više od 50 kategorija proizvoda, a od 1995. do 2003. godine je olakšao trgovinu vrednu više od 40 milijardi dolara (Day et al, 2003, str. 131-151). Sajtove za online aukciju mogu držati prodavci, kupci i posrednici. Na primer, General Motors ima pristup da ukoliko ima višak čelika, on to pošalje na veb i očekuje od svojih dobavljača kojima je potreban čelik da ga kupe od GM. Kompanija Sun Microsystems tvrdi da je uštedela više od 1 milijarde dolara godišnje korišćenjem unutrašnjeg obrnutog sistema aukcije (pod nazivom Dynamic Bidding) (Hejzer&Render, 2011, str. 513).

Promptna tržišta su još jedan od načina kupovine na online tržištu. Ovde se cene menjaju iz minuta u minut. ChemConnect.com je berza za kupovinu hemikalija na veliko i predstavlja

uspeh u B2B kupovini. Prva je na tržištu, a 2006. je bila i najveća online berza za trgovinu hemijskim proizvodima sa obimom prodaje od 8,8 milijardi dolara.

Postoje i privatne razmene gde kompanije Hewlett Packard, IBM i Wal Mart vrše privatne razmene kako bi se putem veba povezale sa posebnim grupama dobavljača i partnera. Na barter tržištima učesnici nude robu i usluge za razmenu.

Centri saradnje (*Collaboration hubs*) pomažu kako bi ljudi iz različitih kompanija saradivali i uglavnom su fokusirani na potrebe malih kompanija u određenim industrijama. Jedan od takvih je CTSpace (www.ctspace.com) gde građevinci i arhitektae mogu da saraduju na projektima tako što će raditi zajednički na dobijanju dozvola za gradnju, kupovati zajednički materijal i sl. (Perreault&Cannon, 2008, str. 156).

Kompanije mogu da nabavljaju elektronskim putem i na druge načine (Kotler&Keller, 2006, str. 222):

- Direktne ekstranet veze sa glavnim dobavljačima gde kompanija uspostavlja direktnu vezu koja podrazumeva otvaranje direktnog računa za nabavku elektronskim putem. Kompanija Adaptec, koristi extranet kako bi povezala sve svoje dobavljače čipova sa Tajvana u jednu virtuelnu porodicu. Sada poruke kompanije u sekundi odu do njenih partnera i Adaptec je redukovao vreme između porudžbine i isporuke svojih čipova sa 16 nedelja na svega 55 dana (Kotler&Keller, 2008, str. 173).
- Nabavne alijanse. Kompanije Coca Cola, Sara Lee, Kraft, PepsiCo, Gillette, P&G i dr. su udružile snage kako bi stvorile alijansu za nabavku koja se naziva Transora. One koriste kombinovani leveridž i obezbeđuju niže cene za sirovine. Članovi ove alijanse razmenjuju podatke o jeftinijim načinima transporta proizvoda i praćenje zaliha. Veći broj automobilskih kompanija je osnovao Covisint jer veruju da će moći da uštede 1.200 dolara po automobilu.

Rapidan rast korišćenja e-nabavke može da donese i određene probleme. U isto vreme kada veb pomaže kupcima i prodavcima da dele poslovne informacije i čak učestvuju u izradi novog proizvoda, to može da erodira decenijama stare odnose kupac-prodavač. Mnoge kompanije koriste veb kako bi pronašle bolje dobavljače. Kupovina na ovaj način može da kreira izvesne sigurnosne probleme. U pitanju je sigurnost svih podataka, ne samo novčanih transakcija. Kompanije troše milione dolara kako bi držale hakere na odstojanju. Na primer, Cisco Systems

svojim partnerima specificira tip rutera i ostalih sigurnosnih procedura koje oni moraju da koriste kako bi ekstranet konekcija bila bezbedna (Kotler&Armstrong, 2008, str. 173).

U globalnoj razmeni na poslovnom tržištu, mnogi sajtovi nude uslugu verifikacije druge strane i veb pečata kao signal za građenje poverenja. Pojedini sajtovi naplaćuju članstvo koje može da iznosi od 300 do 7.300 dolara godišnje, što je prikazano u tabeli 7.3. Ove članarine su zanemarljivi iznosi u odnosu na promet koji se ostvari preko njih.

Tabela 7.3. Godišnja članarina za tri sajta na kojima se obavlja razmena (Koh et al., 2012, str. 886-922)

Sajt za razmenu poslovnih dobara	Godišnja članarina
Alibaba.com (www.alibaba.com)	600\$ standardna, 7.300\$ Zlatni dobavljač
EC Plaza (www.ecplaza.com)	420\$
Gsm Exchange (www.gsmexchange.com)	380\$

Nezavisna kompanija proverava da li je dobavljač registrovana kompanija. Pored toga, može da se proveriti kapacitet proizvodnje, prostorije i fabrike. Dobavljač koji prolazi kroz ovakvu vrstu verifikacije dobija veb pečat. Ovaj veb pečat obično važi godinu dana nakon čega dobavljač mora ponovo da prođe kroz proces verifikacije.

7.5. Povezivanje tradicionalnih i elektronskih kanala

Imajući sve ovo u vidu, veoma je važno razviti strategiju kanala distribucije koja povezuje tradicionalne i elektronske kanale na taj način da kreira takvo iskustvo u kupovini koje klijentima omogućava da izaberu onaj kanal koji najbolje odgovara njihovim potrebama. Integracija kanala podrazumeva prepoznavanje značaja i iskorišćavanje kako online, tako i offline prodaje.

Tehnološki napredak igra ključnu ulogu u promenama prilikom kupovina od strane organizacija i poslovnog marketinga. Jako velike promene u poslovanju nastaju pojavom interneta i B2B e-commerce. Troškovi pribavljanja informacija na tržištu postaju mnogo manji. Komunikacija između prodavaca i kupaca postaje mnogo efikasnija. Snižavaju se i transakcioni troškovi jer poručivanje putem interneta eliminiše potrebu za obimnom papirologijom, servisima brze isporuke i snižavaju troškove inventara koji je neophodan za poslovanje.

Većina proizvoda koji se kupuju online su MRO – *maintenance, repair and operations* (održavanje, popravka, operacije). Grejndžer (www.grainger.com) je verovatno najveći prodavac MRO proizvoda na svetu (Hejzer&Render, 2011, str. 510). Hewlett-Packard troši 95% od svog MRO budžeta vrednog 13 milijardi dolara za nabavku na e-tržištu. Delta AirLines je 2007. godine kupila gorivo u vrednosti od 6,2 milijarde dolara online. Kompanija National Semiconductor je automatizovala nabavku skoro svih potreba za materijalom na ovaj način. Jedna studija je pokazala da e-nabavka smanjuje troškove trebovanja za 58% (Kotler&Armstrong, 2008, str. 173).

Bez obzira na to što internet omogućava kompanijama da prodaju na međunarodnom tržištu, mnoge od njih nisu spremne za to. Specifične prepreke se odnose na komunikacione barijere, kulturne razlike, probleme transporta zbog nedostatka odgovarajuće infrastrukture (posebno u zemljama u razvoju), kao i različit nivo primene interneta u pojedinim zemljama.

Razumevanje načina na koji kompanije vrše proces nabavke pomaže marketing menadžerima da naprave segmentaciju tržišta i razviju marketing miksa. Mada i priroda proizvoda koji se nudi može zahtevati prilagođavanje marketing miksa. Različite vrste proizvoda mogu da dovedu do dodatne segmentacije koja pomaže marketaru fino prilagođavanje marketing strategije.

Kada se posmatraju proizvođači koji su veoma važni klijenti, potrebno je napraviti i njihovu segmentaciju. Bez obzira što postoji na hiljade proizvođača, ciljna grupa mogu da budu i male kompanije sa malim pogonima. Bez obzira na svoju veličinu i one predstavljaju potencijalne kupce. U mnogim zemljama postoji koncentracija proizvođača na određenom geografskom području kao što je u Americi proizvodnja visoke tehnologije koncentrisana u Silikonskoj dolini.

Pored proizvođača, potrebno je razmotriti i kompanije koje se bave pružanjem usluga. Ovo predstavlja veoma rastući segment tržišta. Vodeće ekonomije širom sveta su iskusile neverovatan zaokret od industrija baziranih na proizvodnji ka poslovima fokusiranim na usluge. Čak i u Kini koja je poznata po jakoj industriji, udeo usluga raste i sada iznosi oko 40% ukupne privrede (Oh&Teo, 2010, str. 35-62). Bez obzira na to što se radi o poslovnom tržištu kompanije koje se bave uslugama se razlikuju od onih koje se bave proizvodnjom. Fabrike su često locirane tamo gde postoji dobra infrastruktura, gde su raspoložive sirovine i tamo gde su troškovi proizvodnje niži. Sa druge strane, kompanije koje pružaju usluge često moraju da budu blizu svojih kupaca.

7.6. Promene u distribuciji na poslovnom tržištu

Kako je donošenje odluke o distribuciji strateška odluka koja se donosi na duže vreme, može se zaključiti da će struktura kanala biti nepromenljiva u određenom vremenskom periodu. Međutim, stalne promene na tržištu utiču na oblik sistema distribucije. Ovo posebno važi za informacionu tehnologiju koja se konstantno menja, menjaju se potrebe kupaca, raste konkurencija, što svakako utiče na strategiju distribucije.

Ambijent lanca snabdevanja karakterišu globalizacija, povećan odziv kupaca, integracija kanala i naravno već pomenuta poboljšanja u informacionoj i tehnologiji komunikacija (Soosay et al., 2008, str. 160-169). Zapravo, korišćenje tehnologije u pružanju novih kanala za kupce podstiče novu eru interaktivnog marketinga (Hughes, 2006, str. 113-129).

Doyle i Stern govore o dve grupe faktora kada se analiziraju promene. Prva grupa faktora se odnosi na promene na tržištu. Razvoj potreba kupaca, rast tržišta, porast pouzdanosti proizvoda i novi konkurenti menjaju zahteve kanala distribucije. Druga grupa faktora su rast znanja, tehnološki progres i inovacije koji kreiraju nove i bolje načine isporučivanja vrednosti za kupce (Doyle&Stern, 2006, str. 332). Tehnologija menja način distribucije i sada postoje brojni alati za direktnu komunikaciju sa kupcima koja jako puno skraćuje vreme od pravljenja porudžbine do isporuke.

Nekada su se marketing kanali posmatrali kao odvojene organizacije, ali se poslednjih godina to zamenjuje vertikalnim marketing sistemima gde se učesnici integrišu. Vertikalni marketing sistem ima tri prednosti u odnosu na klasičan. Prvo, redukuju se troškovi kanala distribucije jer se smanjuje broj funkcija (nema dupliranja). Drugo, minimizira se konflikt između učesnika u kanalu. Treće, maksimizira se iskustvo i ekspertiza članova kanala (Lascu&Clow, 2007, str. 303).

Moguća je i saradnja nekoliko autonomnih organizacija koje se nalaze na istom nivou kako bi iskoristile marketinške mogućnosti. Čak i kompanije koje su konkurenti mogu da uspostave ovu vrstu saradnje. Ovakva kooperacija redukuje rizik, postoji mogućnost korišćenja marketing kanala druge kompanije, a takođe daje i pristup novim tehnologijama i znanju.

Zbog funkcionalne međuzavisnosti u vertikalnom kanalu distribucije, može se doći do sledećih zaključaka (Jeuland&Shugan, 2008, str. 52-69):

1. Problemi koordinacije u kanalu se javljaju sa svim varijablama marketinških odluka iako u različitim pravcima. Bez koordinacije, marketinški napor neće moći da maksimizira profitabilnost kanala.
2. Postizanje koordinacije kanala može biti teško ali postoji nekoliko mehanizama kako bi se to postiglo.
3. Mnoge aktivnosti u kanalu (integracija, ugovori i sl.) mogu da budu obuhvaćene koordinacijom.
4. Zajedničko vlasništvo i fiksne cene su često neadekvatni mehanizmi za koordinaciju.
5. Popusti na količinu mogu da omoguće optimalna sredstva za postizanje koordinacije.
6. Popusti mogu da poprime i druge oblike kao što su kooperativno oglašavanje ili viši nivo usluga.
7. Popusti na količinu su metod deljenja profita.
8. Pitanje koordinacije kanala može da bude odvojeno od pitanja podele profita, ali su to povezane odluke.
9. Koordinisan kanal može da dovede do toga da margina bude suviše niska.
10. Koordinacija koja je jednom postignuta će dovesti do nižih margina, višeg nivoa marketing aktivnosti, niže maloprodajne cene i veće ukupne dobiti kanala.

Kako tržište evoluirala, kanali koji imaju dodatnu vrednost polako opadaju kreirajući prilike za novu, jeftinu distribuciju. Kada se uvodi nov proizvod, potreban je kanal distribucije koji ima visoku dodatnu vrednost. Posrednici tada obezbeđuju veliku podršku kako bi se pronašli i edukovali kupci i podržali savetima i uslugom. Kako tržište raste, a kupci postaju sve više upoznati sa proizvodom, cene padaju a povećava se pouzdanost proizvoda. Ovo daje mogućnost da se pređe na kanale sa manjom dodatnom vrednošću. Kako tržište postaje sve zasićenije, tako se povećava potreba za nižim troškovima u distribuciji.

Danas većina tržišta postaje fragmentisana, što ranije nije bio slučaj. Kako različiti kupci imaju različite potrebe i osetljivost na cenu, različiti kanali mogu da zadovolje očekivanja pojedinih segmenata. Prednost hibridnih kanala je u tome što omogućavaju kompaniji da efikasno servisira veliki broj tržišnih segmenata.

7.7. Karakteristike marketing kanala na tržištima u razvoju

Kada kompanije uđu na tržišta u razvoju poput istočnoevropskog, kineskog ili južnoameričkog, izbor kanala distribucije postaje strateški izazov. Njihovi sistemi distribucije mogu biti manje pouzdani, iziskujući više nivoa zaliha nego što bi bilo potrebno u sopstvenoj zemlji. Takođe, carine i kvote mogu blokirati nelokalne kompanije u poslovanju, a politički i devizni rizici su i dalje visoki u većem delu sveta. Kao primeri mogu da posluže devalvacija meksičkog pezosa 1992. godine, tajlandskog bata i malezijskog ringita 1997., kao i argentinskog pezosa 2002. godine. Čak je i stabilni američki dolar dostigao rekordan pad u poređenju sa evrom 2005. godine (Hejzer&Render, 2011, str. 477). Srbija je svakako bila nestabilno tržište 90-ih godina. Taj period velikih potresa i hiperinflacija je iza nas. Međutim, i dalje je prisutan trend devalvacije domaće valute.

Globalizacija podstiče menadžment da traži konkurentsku prednost u svim aspektima poslovanja. U konkurentnom globalnom okruženju, kompanije mogu da postignu dugoročan opstanak kroz kontinuirana poboljšanja (Dabić et al, 2013, str. 833-851).

Identifikovano je šest glavnih faktora u poslovnom okruženju (Casson&Wadeson, 2012, str. 114-134):

1. Geografska disperzija proizvoda i mogućnosti za istraživanje. Međunarodna migracija zajedno sa globalizacijom tržišta obrazovanja je dovela do širenja veština. Pedesetih godina 20. veka su mogućnosti za komercijalno istraživanje i razvoj uglavnom bili koncentrisani u malom broju zemalja, prvenstveno u SAD i Evropi, ali se danas istraživanje i razvoj sprovodi u zemljama sa niskim BDP. Vlade ovih zemalja podstiču lokalno preduzetništvo, daju subvencije i poreske olakšice, poboljšana je infrastruktura, a takođe i animiraju obrazovane mlade ljude da se vrate sa studija u inostranstvu.
2. Smanjenje razdaljina. Kontejnerski i kargo transport su smanjili troškove međunarodnog transporta. Satelitske komunikacije omogućavaju kontakt preko mobilnih telefona i interneta.
3. Liberalizacija trgovine i investicija. Posleratni protekcionizam je bio nasleđe međudržavnih sukoba, ali su na inicijativu UN i STO (Svetska trgovinska organizacija) redukovane carinske i necarinske barijere, uz lobiranje razvijenih zemalja (Pugel, 2009, str. 193).

4. Širenje međunarodnih standarda i prava intelektualne svojine. Troškovi licenciranja su smanjeni kroz jačanje prava intelektualne svojine i standardizacije, kao i zahtevima kvaliteta. Modularni dizajn je olakšan kroz globalne industrijske standarde kompatibilnosti i povezivanja.
5. Pобољшanje političkih odnosa. Hladni rat, zajedno sa suspendovanjem evropskih kolonijalnih sistema je doveo do značajne političke nestabilnosti. Bio je prisutan visok pretpostavljeni rizik od eksprijacije strane imovine. Propast sovjetskog carstva, sistema aparthejda u Južnoj Africi i Maoističkog režima u Kini je smanjio trvenja. To je ohrabrilо strane direktne investicije, posebno u industrijskom sektoru.
6. Kulturna homogenizacija. Rast globalnih medija i širenje engleskog jezika su bili pogodni za promovisanje konzumerizma. Pristup stranim tržištima je postao lakši zbog sličnosti u modi i ukusu. Globalni brendovi su zamenili nacionalne i lokalne brendove.

Priča o rastu zemalja u razvoju je zapravo priča o rastu njihovih marketinških institucija. Marketinški kanali su ključna marketinška institucija koja omogućava protok robe i usluga. Ekonomije u razvoju obično karakteriše relativno visok i održiv rast. Prateći ekonomski pokazatelji su stope povećanja produktivnosti i DBP koje su veće od razvijenih zemalja. Ovaj razvoj ima uticaj na mnoge aspekte u ekonomiji. Na primer, povećanje raznovrsnosti i protoka roba i usluga rezultira u razvoju i evoluciji marketinških kanala.

Rastući zahtevi globalnog tržišta, sve kraći životni ciklus proizvoda i intenzivna konkurencija su podstakli mnoge kompanije da se orijentišu na aktivnosti u kojima su najbolje dok ostale poveravaju drugim kompanijama (Holmen&de Boer, 2012, str. 680-707). Razvoj globalne konkurencije zajedno sa potrošačkom intolerancijom da se uspore inovacije i homogenizuju proizvodi, podigli su nivo odgovornosti proizvođača. U širem smislu, odgovornost se odnosi na brzinu kojom je određena akcija preduzeta kao odgovor na promene u potrebama kupaca, naravno na efikasan i profitabilan način (Squire et al., 2009, str. 766-788).

Kompanije koje upravljaju međunarodnim kanalima marketinga se sreću sa različitim institucionalnim okruženjima koja zahtevaju usklađenost sa lokalnom praksom poslovanja. Pored toga, strane institucije zamućuju tržišne informacije što dovodi do jačanja poteškoća u evaluaciji stranog tržišta. Sticanje društvenog prihvatanja može da ugrozi performanse kompanije zbog toga što kompanije moraju da investiraju u razumevanje lokalnog tržišta i razviju saradnju sa lokalnim distributerima. Zbog toga se kompanije koje posluju na stranim tržištima suočavaju sa izazovom kako da steknu legitimitet uz očuvanje efikasnosti. One su ograničene različitim pravilima, rutinama, konvencijama i normativnim pritiscima u zemlji u

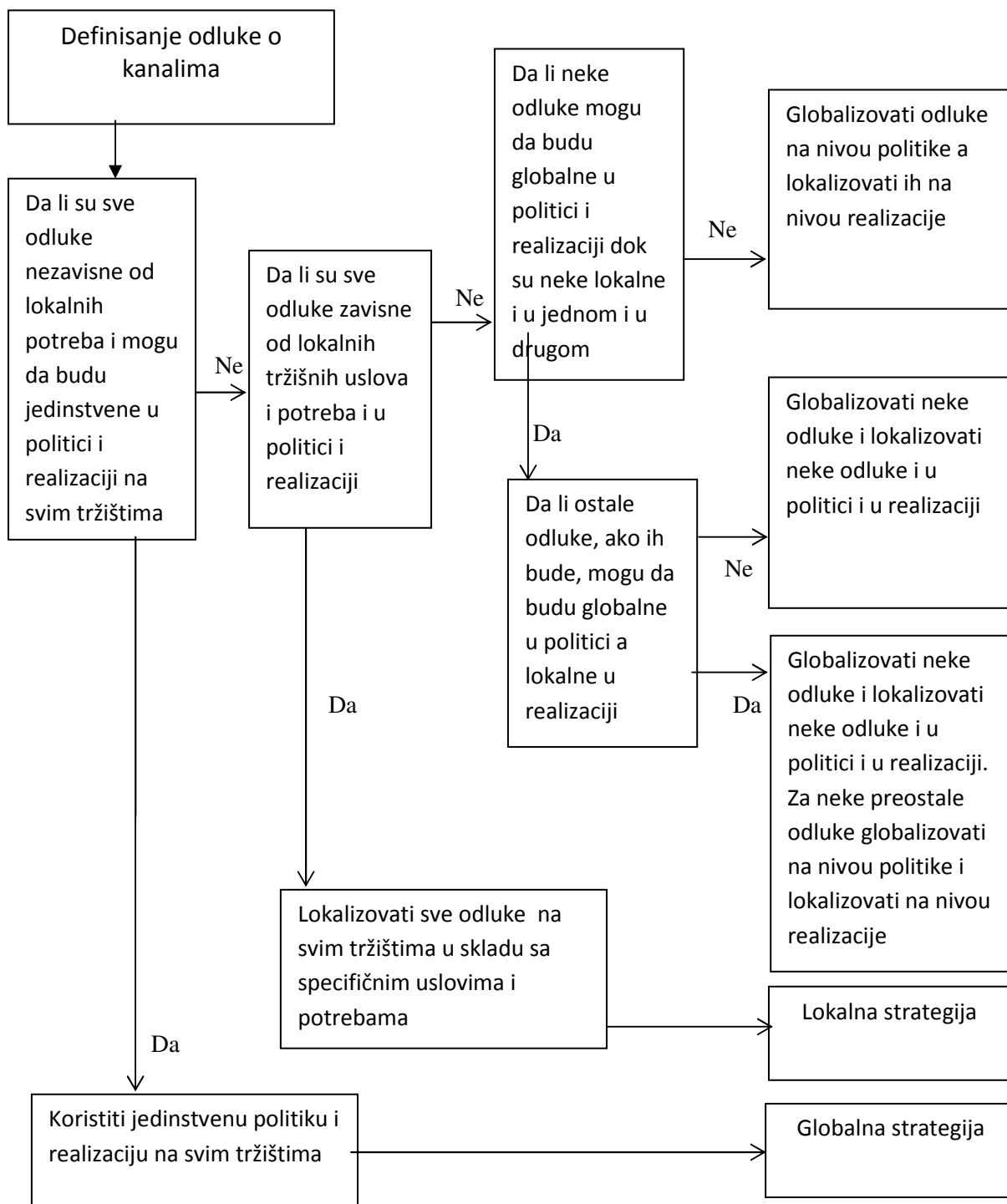
kojoj nastupaju. Ne mogu da predvide šta će se desiti na tržištu jer nisu u stanju da procene informacije u vezi tržišta. Takođe, njihovi potencijalni domaći partneri ih ne prepoznaju kao društveno podobne jer ih lokalno tržište ne poznaje i ne veruje im (Kumar&Das, 2007, str. 1425-1453). Iz ovoga proizilazi da udaljenost od stranog tržišta može dovesti do tržišne dvosmislenosti i pritiska što dalje indirektno utiče na efikasnost kompanije.

7.7.1. Globalni marketing

U literaturi se sreće i termin globalni marketing kao kombinacija globalnog i lokalnog marketinga. Globalni marketing nastoji da optimizuje balans i harmoniju marketing aktivnosti lokalnih kompanija na operativnom, taktičkom i strateškom nivou u pogledu standardizacije u odnosu na adaptaciju, homogenizacije prema prilagođavanju, sličnosti u odnosu na razlike, koncentracije u odnosu na difuziju, zavisnosti u odnosu na nezavisnost, sinhronizacije u odnosu na fleksibilnost, kao i integracije u odnosu na separaciju (Svensson, 2001, str. 6-18). Na slici 7.5. je prikazan proces određivanja globalizacije kanala.

Kako se američki proizvođači na tržištima u razvoju sve više takmiče sa kineskim kompanijama, moraće da promene svoj pristup lokalnim distributerima. Svet se značajno promenio u poslednjih 20 godina i više ne funkcioniše pristup „uzmi ili ostavi“ jer je kineska roba sada lako dostupna. Kumara&Bergstrom navode da je čak i ugledni New York Times objavio da se kineske kompanije sve više vertikalno integrišu, čak šalju i kineske menadžere da distribuiraju robu na drugim tržištima u razvoju. Zbog toga će američke kompanije morati da poboljšaju svoje odnose sa lokalnim distributerima bez obzira na zemlju. Sa druge strane, sa povećanjem konkurencije, lokalni distributeri će biti manje zavisni od američkih proizvođača. Savezi, partnerstva i dugoročni odnosi prodavaca i kupaca su sve više preferiran način poslovanja. Ovi odnosi su superiorni u odnosu na odnose koji su bazirani na kratkoročnim transakcijama (Kumara&Bergstrom, 2008, str. 301-334).

Sada su tri kineske kompanije – Sinopec, China National Petroleum i State Grid pozicionirane u indeksu Fortune Global 30. Snažne i velike, najveće grupe sa tržišta u razvoju menjaju pravac ka Zapadu kroz pomeranje u lancu vrednosti tako što koriste njihova istraživanja, razvoj i mogućnosti za inovaciju što predstavlja ozbiljnu konkurenciju ne samo na tržištima u razvoju, već i razvijenim zemljama (Tappin&Cave, 2009, str. 34-37).



Slika 7.5. Prikaz određivanja toka globalizacije strategije kanala (Jain et al., 2012, str. 521-538)

Uvoznici i izvoznici mogu da se razlikuju u motivima, ciljevima i konkurentskim snagama za razvijanje odnosa kroz svoje uloge u procesu kupovine i prodaje (Conway&Swift, 2000, str. 1391-1413; Overby&Servais, 2005, str. 71-83). Relativno mala pažnja se obraća na uvoznu stranu međunarodne razmene. Uvoznici, koji stoje na drugoj strani u odnosu na izvoznike i koji

su istovremeno i kupci, imaju važnu funkciju zbog toga što konačni uspeh izvoznika zavisi od njihovih stranih uvoznika. Sa druge strane, angažman na stvaranju bliskih odnosa sa stranim dobavljačima se smatra kao važan izvor konkurenske prednosti za uvoznike (Sharma et al, 2006, str. 64-91). Uvoznik može imati veću moć od izvoznika u odnosu razmene i veći uticaj na donošenje odluka u vezi marketing miksa u odnosu na izvoznika zbog toga što je bliže krajnjem potrošaču. Štaviše, kulturne razlike komplikuju odnose između izvoznika i uvoznika (Salmi, 2006, str. 197-208, Hewett et al, 2006, str. 386-403).

7.7.2. Kulturne razlike na tržištima u razvoju

Sličnost ili različitost kultura igra veliku ulogu u tehnikama upravljanja odnosima. Kulturna distanca se odnosi na stepen u kome se jedna kultura razlikuje od druge. Kada je ona visoka, onda su različiti i jezik, regulativa, zakoni, poslovna praksa i stavovi kupaca. Kulturne razlike su često izvor nesporazuma između poslovnih partnera zbog mere u kojoj oni poznaju i razumeju akcije onog drugog (Ha et al., 2004, str. 447).

Razlike u kulturama se odavno priznaju kao objašnjenje za različite poslovne prakse i ponašanje kupaca, kao i razvijanje poverenja i privrženosti partnerstvu (Zaheer&Zaheer, 2006, str. 21-29). Pojedine studije su istraživale stepen sličnosti između uvoznika i stranog dobavljača u pogledu jezika i poslovne prakse. Zaključci navode na to da kompanije bolje posluju u zemljama koje su kulturno slične sa njihovim domaćim tržištem kao rezultat sličnosti u jeziku, načinu poslovanja i kulturnog okruženja (Bianchi&Saleh, 2010, str. 55-86).

Kada se posluje na tržištima u razvoju kod kojih je do skoro komunizam bio državno uređenje, neophodno je obratiti pažnju na način na koji se pristupa poslovima i razlike u odnosu na zapadno poslovanje gde dominira individualizam. Na ovim tržištima je prisutan kolektivism pa ga je neophodno uvažavati (Zou&Fu, 2011, str. 284). Kolektivism stavlja naglasak na harmoničan odnos sa ostalim članovima grupe tako da je konfrontacija sa ostalim članovima izuzetno nepoželjna. Stoga se i svaka upotreba sile nad partnerom u razmeni smatra veoma nepoželjnom. U izraženo kolektivističkim društvima, postavlja se i pitanje da li strane u razmeni imaju jednak prioritet u ostvarivanju svojih prednosti u odnosu na druge partnere. Partner nastavlja da gradi odnos kada se potvrdi da druga strana posmatra i njegove interese. Kolektivism doprinosu visokom nivou posvećenosti partnera (Ryu et al., 2011, str. 92-103). SAD i Velika Britanija su tipično individualistička društva, dok su Kina, Tajvan i Malezija kolektivistička. Indija i Japan se nalaze između ova dva ekstrema (Mutum et al, 2014, str. 10).

Pojedine ekonomije u razvoju karakterišu turbulentni uslovi i slaba institucionalna infrastruktura, pa se društvene veze pojavljuju kao važni mehanizmi koordinacije kanala kroz neformalne društvene mehanizme. U skladu sa tim, može se izvesti zaključak da efektivnost kanala zavisi od društvenih veza sa spoljnim subjektima u ekonomijama u razvoju. Takođe, postojeća istraživanja navode na to da u zemljama u razvoju kao što je Kina, menadžeri grade veze ne samo sa menadžerima u poslovnim krugovima već i sa vladinim zvaničnicima (Dong et al, 2013, str. 39-56).

Iako rezultati poverenja mogu da se razlikuju u različitim kulturama, očekuje se da će poverenje pozitivno da utiče na performanse uvoznika u zemljama u razvoju (Zaheer&Zaheer, 2006, str. 21-29). Poverenje partnera dovodi da povećanja performansi tokom vremena zbog toga što poverenje pokreće strukturiranje i mobilisanje mehanizama koji omogućavaju kompanijama da redukuju transakcione troškove i kreiraju dodatnu vrednost u međunarodnoj razmeni (Katsikeas et al., 2009, str. 132-155). Do sličnih zaključaka su došli i Dyer i Chu konstatujući takođe da poverenje snižava transakcione troškove i poboljšava odnose i performanse za kupce i u razvijenim i u zemljama u razvoju (Dyer&Chu, 2003, str. 57-68).

Na slici 7.6. je prikazana matrica međuzavisnosti performansi i privrženosti međusobnom odnosu. Poverenje u odnos performansi i mogućnosti predstavlja pouzdanost i mogućnost partnera da ispuni ono što se od njega očekuje, dok poverenje u posvećenost odnosu predstavlja veru da partner ima nameru i mogućnost da održava odnos sve dok oba partnera imaju uzajamne koristi.

Pojedini autori predlažu tri strategije upravljanja, a to su: hijerarhija, ugovor i upravljanje relacijama. Hijerarhija podrazumeva čvrstu vertikalnu integraciju koja razdvaja firmu od tržišnih neizvesnosti. Ugovor se odnosi na prilagođavanja termina i klauzula prema uslovima tržišta i transakcijama sa pojedinim partnerima. Upravljanje relacijama se odnosi na poverenje i društvenu identifikaciju koja stvara zajednička očekivanja u ponašanju kao što su fleksibilnost, solidarnost i razmena informacija (Yang et al, 2012, str. 41-55).

Izvanredna	<p>Kvadrant II: transakciono poverenje</p> <p><u>Obećanje</u>: jake transakcione performanse, ali ne obećava dalju saradnju</p> <p><u>Realizacija</u>: realizuje obećano, ali ne daje sredstva za građenje odnosa</p> <p><u>Poverenje</u>: postoji osnova za visoko poverenje, ali se ne realizuje</p> <p><u>Saradnja</u>: postoji mogućnost za dobru saradnju</p>	<p>Kvadrant IV: poverenje u saradnju</p> <p><u>Obećanje</u>: Izvanredne performanse i investiranje u buduću saradnju</p> <p><u>Realizacija</u>: ispunjava obećano</p> <p><u>Poverenje</u>: visok nivo poverenja stvara temelj za viši intenzitet odnosa</p> <p><u>Saradnja</u>: identifikovane mogućnosti za saradnju koje mogu da se koriste za ostvarivanje konkurentske prednosti</p>
Dovoljna	<p>Kvadrant I: nema pravog poverenja</p> <p><u>Obećanje</u>: jake transakcione performanse, ali ne obećava buduće odnose</p> <p><u>Realizacija</u>: ne ispunjava obećano</p> <p><u>Poverenje</u>: loše performanse i oportunitizam podrivaju poverenje</p> <p><u>Saradnja</u>: ne postoje racionalni motivi za saradnju</p>	<p>Kvadrant III: narušeno poverenje</p> <p><u>Obećanje</u>: izvanredne performanse i investiranje u buduću saradnju</p> <p><u>Realizacija</u>: ne izvršava obećano</p> <p><u>Poverenje</u>: izneverena pouzdanost podriva buduće odnose</p> <p><u>Saradnja</u>: traži saradnju, ali ne želi da investira ili preuzme rizik</p>
	Dovoljna	Privrženost odnosu
		Izvanredna

Slika 7.6. Matrica mogućnosti poverenja/privrženosti (Jones et al., 2010, str. 705-727)

7.8. Alternativne strategije distribucije

Kada se govori o adekvatnoj strategiji distribucije, obično se misli na to da bi ona trebalo da dovede do toga da se minimiziraju troškovi, maksimizira prodaja i maksimizira kontrola. Tri osnovne strategije distribucije u međunarodnom marketingu su (Filipović&Kostić-Stanković, 2009, str. 157):

- a) Strategija lokalne distribucije i prodaje – podrazumeva prilagođavanje uslovima na tržištu zemalja na kojima se nastupa.
- b) Strategija međunarodne distribucije i prodaje – primenjuju je kompanije koje svoj proizvod plasiraju u većem broju zemalja i odnosi se na formiranje sistema distribucije između konkretnih zemalja.

c) Strategija globalne distribucije i prodaje – u praksi se razvija u kombinaciji geografske ekspanzije i segmentacije ciljnog inostranog tržišta.

Kreiranje kanala distribucije se tiče i strukture kanala, selekcije učesnika i funkcije kanala i obaveze odlučivanja. Što se tiče strukture kanala, dužina kanala i intenzitet se stalno navode kao dve glavne i važne oblasti odlučivanja. Dužina kanala se odnosi na broj nivoa posrednika između proizvođača i kupca u kanalu distribucije. Intenzitet kanala je broj posrednika koji rade na svakom nivou, kao i broj objekata u svakom kanalu na osnovu kojih se distribucija deli na intenzivnu, selektivnu ili ekskluzivnu. Izbor učesnika u kanalu se vrši selekcijom sa liste potencijalnih posrednika na svakom nivou kanala u svakoj strukturi. Funkcije učesnika u kanalu i obaveze su aktivnosti koje mogu da povećaju vrednost proizvoda kada se one kreću od proizvođača ka kupcima ili industrijskim korisnicima i obuhvata niz unapred definisanih dužnosti koje obavlja učesnik u kanalu distribucije (Jain et al, 2012, str. 521-538).

U odnosu na broj posrednika koji se koristi u svakom od pojedinih nivoa kanala, moguće su tri strategije (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 237):

1. Intenzivna distribucija – proizvodi se plasiraju na što većem broju prodajnih mesta i ovaj način distribucije je pogodan za proizvode čiji izbor i kupovina zavise od povoljne lokacije.
2. Selektivna distribucija podrazumeva korišćenje više od jednog posrednika, ali je njihov broj manji nego u intenzivnoj distribuciji. Ona omogućava da se ostvari odgovarajuća pokrivenost tržišta, kontrola u kanalu i da se minimiziraju troškovi distribucije.
3. Ekskluzivna distribucija – proizvođač daje ekskluzivno pravo prodaje ograničenom broju posrednika. Ovde je posebno naglašena kontrola kanala u politici cena, promociji, obezbeđenju postprodajnih usluga itd.

Istraživanja pokazuju da je neophodno da se prevaziđe ekskluzivni fokus na generičke oblike organizovanja pojedinačnih transakcija ka razmatranju onoga što je najbolje za određenu kompaniju u kontekstu njihove specifične organizacije (Grewal et al, 2013, str. 378-398). Kompanije se sve više oslanjaju na više kanala za distribuciju robe što je dovelo do termina „multikanalni marketing“. On se definiše kao višekanalni aranžman koji karakteriše razmenu različitih distributivnih zadataka koji se obavljaju kombinacijom različitih kanala bilo direktnih ili indirektnih. Statistike pokazuju da sve više kupaca kupuje preko različitih kanala i da u poslovnom marketingu ovaj sistem ima najvažniji uticaj (Valos et al., 2010, str. 417-434). Multikanalna distribucija pruža razne prednosti: sinergiju kanala, balansiranje zavisnosti, veću

pokrivenost tržišta i svakako bolje performanse kompanije kroz veću prodaju (Wallace et al, 2009, str. 869-900).

Čak su i proizvođači uređaja za testiranje (generatori signala, elektronski brojači, digitalni multimetri), koji su tradicionalno uvek imali direktne kanale prodaje, počeli da traže nove kanale prodaje kako bi pokrili što veće tržište. Jedna od tih kompanija, Agilent, ostvaruje čak 25% prodaje preko indirektnih kanala u poređenju sa 8% koje je ostvarivala pre nekoliko godina (Tam, 2011, str. 31-33).

U zavisnosti i od načina na koji roba i usluge ulaze u stranu zemlju, može da se razlikuje strategija distribucije (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 357-360):

- Indirektni izvoz - koristi se posrednik za izvoz, prednost je u tome što proizvođač ne ulaže napor ni vreme za istraživanje i razvoj na inostranom tržištu.
- Direktan izvoz – ulazak na strano tržište putem zastupništva ili distributera. Prednost je direktan kontakt sa inostranim tržištem, bolja kontrola, dobijanje adekvatnih marketinških informacija i sticanje ekspertize.
- Izvoz intelektualne svojine – najčešći oblici su davanje licenci i franšiza.
- Proizvodnja na inostranom tržištu može da se ostvari putem sklapanja proizvoda, ugovorne proizvodnje, *joint ventures* ili akvizicije).

7.9. Upravljanje odnosima sa posrednicima

Na poslovnom tržištu postoji trend poslednjih godina ka održavanju bližih odnosa. Proizvođači smanjuju dobavljače u potrazi za efikasnošću, deljenju rizika i kreiranju vrednosti. Uspostavljanje dugoročnih odnosa može da pomogne i dobavljačima i kupcima da stvore veću vrednost koja može da bude obostrano korisna.

Upravljanje kanalom distribucije je prioritet za profitabilno funkcionisanje fizičke distribucije zajedno sa upravljanjem odnosima sa partnerima u kanalu. Upravljanje ponašanjem partnera u kanalu je veoma važno zbog njihove motivacije. U literaturi se može naći šest načina za uticaj na partnere. To su: obećanje, zahtev, pretnja, parnica, preporuka i razmena informacija (Kaushik&Koushik, 2012, str. 82-97).

Bez obzira na to da li su tradicionalisti ili posluju po novim pravilima, mnogi menadžeri potcenjuju vrednost dobre usluge i troškove koje mogu da imaju ukoliko to ne obezbede. Mnoge porudžbine su izgubljene zbog spore isporuke, nepouzdanosti, manjka raspoloživosti i lošeg servisa.

Veliki proizvođači se trude da minimiziraju konkurenciju između distributera tako što će pažljivo da ih odaberu i moraju da imaju uticaj na njihovo ponašanje. Bez obzira na to kako se upravlja kanalom distribucije, može da dođe do konflikata. Sa druge strane, neophodno je izgraditi dobre odnose sa distributerima zbog toga što oni poseduju informacije sa tržišta i često nisu raspoloženi da ih dele sa dobavljačima. Većina distributera ima proizvode velikog broja dobavljača i sreću se sa ograničenim sredstvima što ometa razmenu informacija. Pored toga, koristi od deljenja informacija su često indirektno i nejasne za distributera. Neke informacije mogu da budu i osetljive (Frazier et al, 2009, str. 31-43).

Mnoštvo faktora utiče na odnos kupca i dobavljača uključujući pritiske konkurencije i prioriteta, dostupnost resursa, unutrašnje odnose, sposobnosti marketinga i nabavke, kao i stepen međuzavisnosti (Theodorakopoulos, 2013, str. 113-126). Individualni proizvođači se suočavaju sa izazovom da efikasno upravljaju svakim od kanala. To pre svega zavisi od stava svakog posrednika. Neki od njih očekuju da imaju bliski odnos sa dobavljačima i osećaju da je njihov interes da ga predstave na najbolji način, dok drugi smatraju da je bolje da posluju na distanci verujući da je njihov najveći interes da rade kao agent kupovine za kupca. Većina posrednika spada u prvu kategoriju. Kako bi imali adekvatnu interakciju sa dobavljačima kompanije bi trebalo da kreiraju efikasan program za podršku.

Sve veći broj kanala putem kojih kupci mogu da kupuju stvara imperativ za menadžere da razumeju kako kupci odlučuju koji kanal će da koriste. Jedan od potencijalnih benefita razumevanja njihovog ponašanja dovodi do toga da menadžeri mogu da urade fino podešavanje strategija kako bi povećali vrednost za kupce. Jedan od faktora koji doprinosi poteškoćama u razumevanju procesa donošenja odluka od strane kupca je i taj što sam proces evoluirao tokom vremena. To znači da bi kompanije trebalo da različito tretiraju kupce koji su novi za kompaniju od onih sa kojima već saraduju. Novi kupac može da bude otvoren za predloge u vezi toga koje kanale da koristi, dok su stari kupci već upoznati sa mogućnostima koje kompanija pruža (Neslin&Shankar, 2009, str. 70-81).

8. Strategija marketinških komunikacija kao deo poslovnog komuniciranja

8.1. Specifičnosti marketinških komunikacija

Poslovne komunikacije pružaju strateški okvir za definisanje i sprovođenje svih aktivnosti komunikacije u organizaciji. U savremenoj teoriji, strateški pristup komunikacijama podrazumeva integrisanje svih komunikacija, koje se u literaturi nazivaju zajedničkim imenom korporativne komunikacije ili poslovne komunikacije (Filipović, Kostić, Prohaska, 2005, str. 10). Prema autorima van Ruler i de Lange (2003, str. 145-158) korporativne komunikacije uključuju:

- Eksterne komunikacije;
- Interne komunikacije i
- Marketinške komunikacije.

Eksterne komunikacije se odnose na komunikacije van formalne organizacione strukture, tj. sve aktivnosti komunikacije sa eksternim stejkholderima (pojedinci, grupe i organizacije). Usmerene su na izgradnju pozitivnog imidža i reputacije kompanije, njenih proizvoda i usluga. U eksternim komunikacijama se koriste različiti kanali, od neposrednih susreta, preko medija, do savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija.

Interne komunikacije obuhvataju komunikaciju sa zaposlenima koja je usmerena na izgradnju i održavanje osećaja pripadnosti kompaniji (Welch, 2012, str. 246-254). Ova oblast poslovnih komunikacija je usmerena na izgradnju korporativne kulture i usko je povezana sa sektorom za ljudske resurse. Aktivnosti internih komunikacija obuhvataju distribuiranje svih potrebnih informacija zaposlenima, obezbeđivanje razumevanja korporativnih ciljeva i aktivnosti, kao i poboljšanje zadovoljstva zaposlenih.

Marketinške komunikacije obuhvataju instrumente koji imaju za cilj realizaciju prodaje. Instrumenti marketinških komunikacija su (Filipović & Kostić-Stanković, 2009): oglašavanje, direktni marketing, unapređenje prodaje, lična prodaja, sponzorstva, tržišni odnosi s javnošću. Sa razvojem tehnologije i kanala komunikacije, ova lista se proširuje svim onim kanalima kojima se može poslati poruka o proizvodu/usluzi/organizaciji.

Kako se predmet ove disertacije odnosi na strategije poslovnog marketinga, u nastavku će biti analizirane marketinške komunikacije i to sa aspekta potrebe koordinisanja svih instrumenata.

8.1.1. Specifičnosti integrisanih marketinških komunikacija

Efektivna komunikacija je veoma važna za sve kompanije, pre svega zbog toga što je neophodno da kupce informišu o svojim proizvodima i uslugama. Takođe, izgradnja i održavanje skladnih odnosa sa svim stejkholderima se nameće kao imperativ. Marketinška komunikacija predstavlja način za kompaniju da predstavi sebe i svoje brendove ciljnom auditorijumu.

Kupci su danas bolje informisani, više osetljivi na cenu, zahtevniji u pogledu kvaliteta, usluge, pogodnosti i brzine. Targetiranje ovih potencijalnih kupaca zahteva konzistentnu marketinšku poruku na svakoj dodirnoj tački kompanije sa kupcem. Integrisane marketinške komunikacije (IMK) pozivaju na prepoznavanje svih tačaka u kojima kupac dolazi u kontakt sa kompanijom ili njenim brendovima. Svaki kontakt će da prenese poruku bilo ona dobra, loša ili indiferentna (Kotler&Armstrong, 2008, str. 401). Na svom fundamentalnom nivou, koncept IMK je teorijski pokušaj da se razume zbog čega kupci na određene marketinške poruke odgovaraju pozitivno u odnosu na ostale i kako marketinška komunikacija može da bude bolje koordinirana (Schultz&Patti, 2009, str. 75-84).

Integrisane komunikacije su postale ekspanzivna disciplina koja usaglašava i povezuje marketing i odnose s javnošću (Cicvarić-Kostić, 2011, str. 11). Pažljiva koordinacija komunikacionih programa je imperativ za poslovne marketare i to na taj način da efikasno i ekonomično koristi sve komunikacione alate. Ovo podrazumeva poznavanje svih metoda komunikacije između kompanije i kupca, kao i to da su oni shvaćeni i podržani od strane onih koji kontaktiraju sa kupcima kompanije.

Integrisane marketinške komunikacije su holistički pristup koji uključuje sve u kompaniji prenoseći istu poruku. Kako bi ova integracija funkcionisala, neophodno je da postoje tri nivoa. Prvo, trebalo bi da postoji otvorena vertikalna komunikacija u okviru kompanije, od zaposlenih koji komuniciraju sa kupcima do generalnog direktora. Drugo, potrebno je da postoji horizontalna komunikacija kroz funkcije i sektore. Treće, neophodna je i komunikacija sa kupcima i stejkholderima koji su zainteresovani za poslovanje kompanije (Lascu&Clow, 2007, str. 380).

Primena koncepta integrisane marketinške komunikacije može da dovede do doslednijeg i jasnijeg pozicioniranja organizacija i njihovih proizvoda/usluga u svesti kupaca, kao i do boljih poslovnih i prodajnih rezultata. Stalno promenljivo i dinamično u kome se marketinške komunikacije odvijaju, kao i mogućnosti i rizici tržišta, neprestano utiču na sklop celokupnog miksa marketinških komunikacija. Ne postoji jedan, jedinstveni, najbolji pristup organizaciji marketinške komunikacije u cilju postizanja integracije. On će zavisiti od prevladajućih okolnosti u datom trenutku.

Integrisane marketinške komunikacije kombinuju promotivne alate u sveobuhvatnu, jedinstvenu promocijsku strategiju. Pomoću integrisanih marketing komunikacija marketari mogu da kreiraju pozitivan brend imidž, zadovolje potrebe potrošača i ciljeve kompanije (Nickels et al, 2010, str. 430).

8.1.2. Karakteristike integrisanih marketinških komunikacija

Kompanija bi trebalo da preduzme određene korake kako bi videla da li su svi elementi komunikacionog miksa ravnomerno integrisani (Kotler&Armstrong, 2008, str. 417):

- Analizira trendove (interne i eksterne) koji mogu da utiču na poslovanje kompanije. Traženje oblasti gde komunikacija može najviše da pomogne. Determinisati snage i slabosti svake aktivnosti komunikacije. Razvijanje promocijne taktike koja je bazirana na ovim snagama i slabostima.
- Ispitati troškove komunikacije širom organizacije, preispitati sve troškove u vezi proizvoda, sredstava promocije, faze u životnom ciklusu.
- Identifikovati sve dodirne tačke kupca sa kompanijom i njenim proizvodima. Osigurati da je komunikacija u svakoj tački konzistentna sa celokupnom strategijom komunikacije.
- Udružiti sve u planiranje komunikacije. Uključiti kupce, dobavljače i druge stejkholdere na svakom nivou planiranja komunikacije.
- Kreirati kompatibilne teme, ton i kvalitet kroz sve medije komunikacije. Osigurati da svaki element prenosi jedinstvenu poruku.
- Kreirati merenje performansi koje su podeljene kroz sve komunikacione elemente. Razviti sistem za evaluaciju kombinovanog uticaja svih aktivnosti komunikacije.
- Imenovati direktora koji je odgovoran za uverljiva komunikaciona nastojanja. Ovo podstiče efikasnost centralizovanjem planiranja i kreiranjem merenja performansi deljenja.

Jedno od istraživanja (Liodice, 2008, str. 26) koje je sprovedeno je pokazalo da iako je 74% kompanija koje su bile predmet istraživanja reklo da koriste pristup integrisanih marketinških komunikacija za većinu ili sve svoje brendove, samo 25% je kategorisalo program integrisanih marketinških komunikacija kao odličan ili veoma dobar. Oni su takođe istakli da su barijere koje ograničavaju efikasnu upotrebu IMK nedostatak konzistentnosti strategije kroz komunikacijske aktivnosti, odsustvo zajedničkog procesa evaluacije IMK, kao i nedostatak multidisciplinarnih veština marketing tima.

Komunikacioni elementi obično nisu dobro integrisani u kompanijama koje posluju na poslovnom tržištu pa se dešava da odeljenja ne poznaju poslovanje drugih odeljenja, kao i da zaposleni nemaju jasnu sliku zajedničkih ciljeva koje sledi kompanija, što neminovno dovodi do nekonzistentne poruke ciljnim javnostima. Kod poslovnih tržišta ova interaktivnost je posebno značajna zbog tipa poruka koje kompanija šalje i koje bi trebalo da budu jasne, nedvosmislene i izrazito poslovno usmerene (Gligorijević&Janičić, 2009, str. 281-296).

Koncept IMK je razvijen za visoko sofisticirana tržišta. To podrazumeva uspostavljene kanale distribucije, stabilan i opsežan finansijski sistem, polukontrolisanu konkurenciju i sl. Na tržištima u razvoju mnogi od ovih sistema ne postoje ili se nalaze u fazi razvoja. Schulz i Patti su izučavali kako je ovaj koncept prihvaćen i konstatuju da se izučava na univerzitetima zemalja u razvoju (Schultz&Patti, 2009, str. 75-84). Međutim, za kompanije koje planiraju da nastupaju na ovim tržištima je važno da sagledaju i trenutnu situaciju. Mutum et al. ističu da na tržištima u razvoju nije moguće samo prosto primeniti identičan pristup kao u razvijenim zemljama. Primećeno je da na tržištima u razvoju mnogi neophodni elementi IMK ne postoje ili su tek u fazi razvoja (Mutum et al, 2014, str. 139).

8.2. Komunikacioni miks na poslovnom tržištu

Tradicionalna svrha komunikacija kao dela marketing miksa je da informiše, ubedi, podseti. To je adekvatno za neke proizvode, ali ne i za poslovne kupce zbog svrhe i prirode komunikacija. Marketing strategija se dizajnira tako da kapitalizuje prednosti kompanije kako bi iskoristila mogućnosti na ciljnom tržišnom segmentu. Na koji način se koriste ove mogućnosti je uloga strategije koja je izabrana i broja kupaca koji su prihvatili ciljeve kompanije.

Kompanije koje nastupaju na međunarodnom tržištu moraju biti veoma pažljive prilikom određivanja svog komunikacionog miksa. Burgess&Bothma navode zbog čega može da dođe do neuspeha u međunarodnoj marketing komunikaciji (Burgess&Bothma, 2007, str. 343):

- Protivrečna poruka od strane zaposlenih na različitim nivoima i iz različitih kultura i zemalja;
- Drugačiji stil prezentacije i korporativne poruke i one vezane za brend iz različitih odeljenja ili poslovnih jedinica;
- Nedostatak koordinacije poruke na različitim tržištima u zemlji;
- Nemogućnost da se uvide razlike pošiljaoca od primaoca poruke.

Osnovni instrumenti komunikacija koji će biti analizirani uključuju: oglašavanje, lična prodaja, unapređenje prodaje, direktni marketing, publicitet i tržišni odnosi s javnošću (Filipović&Kostić-Stanković, 2009).

- Lična prodaja predstavlja ličnu komunikaciju između predstavnika kompanije i potencijalnog kupca. Komunikacija prodavca je usmerena na to da informiše i ubedi potencijalnog kupca sa kratkoročnim ciljem ostvarivanja prodaje i dugoročnim ciljem građenja odnosa sa kupcem (Keegan&Green, 2011, str. 467).
- Oglašavanje je nelična forma masovne komunikacije i omogućava visok stepen kontrole onih koji su odgovorni za kreiranje i prenos oglasne poruke (Phill&Phill, 2012, str. 302).
- Unapređenje prodaje se odnosi na bilo koju stimulaciju koju koristi proizvođač kako bi podstakao prodaju (veleprodavce, maloprodavce ili druge učesnike u kanalu) i kupce da kupe proizvod a onda ohrabрили prodajnu snagu da ga agresivno prodaje (Shimp, 2003, str. 132). Za poslovne marketare su veoma značajni sajmovi i seminari/konferencije.
- Direktni marketing. Direktni marketing podrazumeva korišćenje direktnih kanala da bi se doprlo do potrošača i da bi im se isporučili proizvodi i usluge bez korišćenja marketinških posrednika (Kotler&Keller, 2006, str. 604).
- Filipović&Kostić-Stanković navode da, dok korporativni odnosi s javnošću funkcionišu nezavisno od marketing funkcije, tržišni odnosi s javnošću u potpunosti pripadaju marketingu. Oni predstavljaju proces planiranja, sprovođenja i razvoja programa za podsticanje prodaje i zadovoljenje potreba potrošača verodostojnim prenošenjem informacija i impresija, kojim se organizacija i njeni proizvodi identifikuju sa potrebama, željama, brigama i interesima potrošača (Filipović&Kostić-Stanković, 2009, str. 260).

8.2.1. Lična prodaja

Lična prodaja je jedna od najstarijih profesija na svetu (Kotler&Armstrong, 2008, str. 452). Strategija promocije u poslovnom marketingu se karakteriše baziranjem na ličnoj prodaji kao primarnim instrumentom komuniciranja. Lična prodaja je dominantan i može se reći najznačajniji oblik promocije u poslovnom marketingu usled prirode procesa odlučivanja o kupovini privrednih kupaca i značaja dugoročnih odnosa sa njima. Posebno je značajna kod proizvodnih dobara koja su tehnički kompleksna, kupuju se prema specifikaciji, zahtevaju se demonstracije proizvoda, cena je visoka, i kod kojih je bitno da se uspostavi neposredan kontakt zbog važnosti proizvoda (Gligorijević, 2009, str. 301).

Lična prodaja ima u osnovi dve osnovne uloge. Ona je deo ponude preduzeća i odgovorna za satisfakciju kupca, i deo komunikacionog miksa, kad je odgovorna za informisanje kupca. Obe njene uloge se moraju uzeti u obzir pri definisanju njene uloge u marketing strategiji preduzeća.

Lična prodaja je važna komponenta integrisanih marketinških komunikacija, posebno za transakcije između kompanija. Lična prodaja ima jednu veoma važnu prednost koju nemaju druge forme marketinga a to je dvosmerna komunikacija. Prodavac može da obezbedi kupcu potrebne informacije i da odgovori na bilo koje pitanje koje može da interesuje kupca (Lascu&Clow, 2007, str. 484). Na ovaj način kompanija ima veću mogućnost da istraži potrebe kupca i veću fleksibilnost u pogledu prilagođavanja proizvoda ili prezentacija za zadovoljenje svojih kupaca. Pored karakteristike dvosmerne komunikacije, Kotler navodi da lična prodaja ima još dve karakteristične osobine (Kotler, 2000, str. 278):

1. Oplemenjivanje – omogućava da se pojave sve vrste odnosa počevši od jednostavne prodajne transakcije pa do dubokog ličnog prijateljstva;
2. Odziv – kupac oseća neku vrstu obaveze da sluša prodajnu prezentaciju.

Prodajna sila može da pomaže funkciji marketinga u vezi informacija jer oni mogu da budu prvi koji će da čuju o novom konkurentu ili njegovoj novoj strategiji. Takođe, oni koji su dobro upoznati sa potrebama kupaca mogu da budu ključni izvor ideja za novi proizvod (Perreault et al, 2008, str. 358).

Proces lične prodaje je veoma kompleksan fenomen zbog toga što ultimativno zavisi od rešavanja problema u kontekstu lične interakcije. Ovaj već složen kompleks je postao čak i više komplikovaniji kao rezultat nekoliko dešavanja na poslovnom tržištu u poslednjih par decenija (Age, 2011, str. 1574-1591):

- U savremenom procesu pregovaranja sa obe strane učestvuju nekoliko aktera;
- Ponuda mnogih proizvođača sada uključuje elemente usluga koje su obično promenljive i teške za specificiranje;
- Veći naglasak na uspostavljanje saradnje između prodavca i kupca komplikuje tradicionalni transakcioni odnos koji je obično podrazumevao kratke interakcije i već gotova rešenja.

Prodajno osoblje je zapravo lična veza kompanije sa kupcima. Za mnoge kupce kompanije, predstavnik prodaje zapravo čini kompaniju. Predstavnik prodaje je onaj ko obezbeđuje neophodne informacije o kupcu i zbog toga kompanija mora pažljivo da razmotri pitanja oblikovanja prodajne sile – prvenstveno određivanje ciljeva, strategije, strukture, veličine i nagrađivanja prodajne sile (Kotler&Keller, 2006, str. 616). Prodavci, koji su komuniciraju sa kupcima iz inostranih zemalja bi trebalo da poseduju i (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 374):

- poznavanje bar dva strana jezika (od kojih je poželjno da jedan bude matični jezik kupca),
- apolitičnost i neutralan stav u odnosu na socijalna pitanja konkretne zemlje,
- zrelost, stabilnost i pouzdanost,
- korišćenje svog raspoloživog vremena za prikupljanje korisnih informacija,
- sposobnost brzog prilagođavanja lokalnoj kulturi, običajima i poslovnoj praksi,
- veština da se proceni rizik i samostalno donose odluke.

Prodavac koji je dobro obučan bi trebalo da preuzme sedam potencijalnih zaduženja (Doyle&Stern, 2006, str. 289):

- Pronalaženje novih kupaca. Prodavci bi trebalo da pronađu i pridobiju nove poslove.
- Obezbeđivanje informacija. Oni bi trebalo da komuniciraju informacije o tome šta kompanija može da obezbedi za kupce.
- Prodaja i pregovaranje. Moraju da znaju kako da identifikuju potencijalne kupce, da naprave ubedljivu prezentaciju, odgovore na prigovore, zaključe posao i prate prodaju.
- Usluge. Zadatak prodavca je da isprati da li je kupac adekvatno uslužen sa stanovišta isporuke, finansijske podrške, tehničke pomoći i rešavanja problema.
- Istraživanje tržišta. Oni su važan izvor informacija u vezi promene zahteva kupaca i aktivnosti konkurencije.
- Menadžment. Prodavac je odgovoran za efikasno upravljanje i alociranje vremena između kupaca i proizvoda.

- Održavanje odnosa. Prodavci imaju za cilj da klijentima pokažu kako bi kompanija mogla da obezbedi dugoročnu vrednost za poslovanje kupca.

Ovo su zaduženja prodavca, ali bi svakako menadžment trebalo da odredi prioritete i koliko vremena bi trebalo da bude posvećeno za svaki od ovih zadataka. Oni bi takođe morali da naprave strategiju i organizaciju prodaje koja je u mogućnosti da postigne ove ciljeve. Zapravo, osnovni cilj prodajnog osoblja je postizanje kompanijskih ciljeva, postizanje rasta i profitabilnosti kroz zadovoljavanje potreba kupaca. Ovo najbolje može da se ostvari građenjem partnerskih odnosa sa klijentima.

Prodajna strategija bi trebalo da ima u fokusu građenje partnerstva zasnovanog na uzajamnoj koristi umesto na jednostavnom zaključivanju ugovora. Danas je ključ uspešne prodaje konsultativan pristup koji rešava probleme i gradi odnose. Konsultativna prodaja bi trebalo da se posmatra kao preferirana prodajna tehnika, posebno kada se komunicira sa potencijalnim kupcima. Konsultativna prodaja se definiše kao lična prodaja u kojoj prodavac postaje za kupca savetnik kome se veruje i koji igra ulogu konsultanta. Ovaj tip prodajne strategije zahteva da se prodavac fokusira na identifikovanje, zatim zadovoljavanje potreba i želja kupca. On više ne može jednostavno da nudi svoje proizvode i usluge. Umesto toga, on mora da postavlja pitanja, sluša odgovore i omogući razumne preporuke i savete bazirane na tome. Tehnika se fokusira na građenje odnosa, kreiranje atmosfere poverenja i prodaje na način na koji kupac želi da kupi, ne na način na koji on želi da proda. Jako zatvaranje je zbog toga zamenjeno jakim otvaranjem. Goldglantz preporučuje devet karakteristika uspešnog konsultativnog prodavca (Goldglantz, 2012, str. 119): izvanredne veštine slušanja, dozvoljava određeno vreme za izgradnju odnosa, razume jedinstvene probleme klijenta, nudi rešenja za željeni rezultat, identifikuje i poštuje jedinstveni personalni stil klijenta, pronalazi zajednički teren za početak konverzacije, dovodi klijenta na mesto gde mogu da se osećaju opuštenu znajući da čine pravi izbor, nikada ne prekida klijenta, nikada ne završava misli klijenta.

Promene koje su se dogodile u odnosu kupac-prodavac predstavljaju značajan uticaj na način na koji se realizuje lična prodaja kao rezultat pojave partnerske ere. Ova promena je prouzrokovala da prodavci postanu partner ili kreatori vrednosti za kupca, analitičari tržišta i planeri. Literatura naglašava da se ovaj odnos sastoji od četiri faktora: kupac, informacije, vrednost za kupca i etika. Jedna od glavnih stvari koje se praktikuju u kompanijama koje su fokusirane na kupce je proučavanje adekvatnih i neadekvatnih ponašanja u okviru odnosa. Jedan od glavnih ciljeva ovakvog odnosa je inicirati, konsolidovati i efektivno upravljati dugoročno profitabilnim poslovnim odnosima. Norme i praksa dugoročnog odnosa se efektivno primenjuju i branšama

koje generišu visoke prihode na nivou poslovnog tržišta na tržištima u razvoju (Pop et al, 2011, str. 95-102).

Očekuje se da će rast sektora poslovnih dobara i usluga biti podstaknut i investicionom tražnjom i tražnjom kupaca, sa očekivanjem da poslovni marketing igra veliku ulogu. Lična prodaja na poslovnom tržištu je ključni pokretač tražnje u važnim industrijama kao što su računari, industrijska oprema i mašine, hemikalije, IT i finansijske usluge. Širom sveta, lična prodaja ostaje jedan od najmoćnijih elemenata marketing miksa, posebno u kontekstu poslovnog marketinga (Albers et al, 2010, str. 840-853).

8.2.2. Oglašavanje

Oglašavanje je podrška i dopuna ličnoj prodaji. Za oglašavanje se na poslovnom tržištu odvaja mnogo manji budžet nego što je to slučaj na tržištu finalnih potrošača. Međutim, dobro planirana kampanja oglašavanja na poslovnom tržištu sa dobro planiranim promotivnim programom može da poveća efikasnost marketing strategije.

Za uspeh poslovnog marketinga je komunikacija sa postojećim i potencijalnim kupcima veoma važna. Čak i najbolji proizvodi ne prodaju sami sebe već bi benefiti, mogućnosti za rešavanje problema i troškovna efikasnost trebalo da se adekvatno iskomuniciraju svim pojedincima koji utiču na donošenje odluke o kupovini. Lična prodaja je zbog tehničke kompleksnosti proizvoda, malog broja kupaca i dugotrajnog pregovaračkog procesa primarni kanal komunikacije, ali i nelični metodi komunikacije kao što su oglašavanje, katalozi i sajmovi imaju jedinstvenu ulogu u procesu komunikacije.

Oglašavanje ne mora da bude usmereno samo na kupce, već i na posrednike u kanalima prodaje. Proizvođač na ovaj način želi da ih obavesti o postojanju proizvoda i da ih animira za uspostavljanje saradnje kako bi se odlučili da prodaju njegov proizvod, a ne konkurentski. Takođe, razlikuje se i oglašavanje u farmaceutskoj industriji u tom smislu što je ono usmereno ka profesionalcima koji preporučuju korišćenje lekova.

Poslovno oglašavanje ima i ograničenja. Ne postoji mogućnost da zameni ličnu prodaju jer ne može da samostalno predstavi preferencije proizvoda. To zahteva demonstraciju, objašnjenja i testiranje.

Privredni kupci cene ukoliko im se ponudi bolji način za postizanje određenih zadataka, jeftiniji način za proizvodnju proizvoda, rešenje za problem ili brži rok isporuke. Zbog ovoga bi oglašavanje trebalo da se fokusira na one koristi koje su važne za kupca. Poslovni marketar mora da istraži motive kupovine za svaki tržišni segment.

U sprovođenju uspešnog međunarodnog oglašavanja, neki od najvažnijih zadataka su (Filipović&Kostić-Stanković, 2009, atr. 175):

- Upravljanje celokupnim naporima organizacije za sprovođenje procesa međunarodnog oglašavanja,
- Osmišljavanje i stvaranje poruka pogodnih za međunarodna tržišta,
- Izbor odgovarajućih medija za prenos poruka,
- Razmatranje mogućnosti angažovanja agencije za oglašavanje, kompetentne za preduzimanje međunarodnih aktivnosti i u slučaju pozitivne odluke, izvršavanje selekcije i dalje kontrole njenog rada.

Kvalitet samih medija može da se dovede u pitanje, posebno u zemljama u razvoju. Takođe, u određenim zemljama postoje i propisi koji regulišu oglašavanje. U islamskim zemljama nije moguće fotografisati žene. Ponekad se koristi engleski jezik u lokalnim kampanjama kako bi se stavio akcenat na kosmopolitski duh i određeni status, dok se negde zahteva da jezik bude isključivo lokalni (Lascu&Clow, 2007, str. 539-540). Na primer, Kina zabranjuje slanje email-a u propagandne svrhe bez njihove dozvole i sve poruke u vezi sa oglašavanjem moraju da imaju naslov „oglasna poruka“ (Cheng et al., 2005, str. B1-B4). Postoji mogućnost i da vreme oglašavanja bude limitirano, kao što je u Srbiji 12 minuta po satu kada je u pitanju oglašavanje u televizijskom programu (<http://mtt.gov.rs/download/1/zakonooglasavanju.pdf>). Bitno je voditi računa i o tome da pojedine reči, slike ili simboli mogu da budu uvredljive.

Ono što je posebno interesantno za pojedine zemlje u razvoju je činjenica da tokom 2009, za razliku od razvijenih zemalja gde je došlo do smanjenja budžeta za oglašavanje, u ovim zemljama nije došlo do potresa u ovoj oblasti. Štaviše, u mnogim zemljama je došlo do rasta izdvajanja za oglašavanje, posebno u azijsko-pacifičkom regionu i Južnoj Americi, odnosno u Indoneziji za 18,8%, Filipinima 14,5%, Argentini 12,7% i Kini 7,4% (Rishi, 2012, str. 59-74).

Troškovi oglašavanja se razlikuju po zemljama, ova oblast je različito zakonski regulisana. Pored jednostavnog izbegavanja zakonskih zamki, kompanije mogu da koriste oglašavanje za podsticanje ili promovisanje društveno odgovornih programa i akcija. Caterpillar je jedna od

nekoliko kompanija koje su formirale Tropical Forest Foundation koja se bavi zaštitom kišnih šuma Amazona i ovu aktivnost Caterpillar promoviše kroz oglašavanje i veb sajt (Kotler&Armstrong, 2008, str. 418).

8.2.3. Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje obično ima za cilj da se kupcima ponudi dodatna vrednost ali pod pretpostavkom da prodaja bude zaključena u veoma kratkom periodu. U poslovnom marketingu su ovi podsticaji obično usmereni na kupce, posrednike ili prodajnu silu. Pored motiva da se ubrza prodaja, unapređenje prodaje može da se koristi i za promene u stavu (Fill&Fill, 2005, str. 304). Kotler&Armstrong navode da oglašavanje ukazuje na razloge za kupovinu proizvoda ili usluga, dok unapređenje prodaje nudi razloge da se kupi odmah (Kotler&Armstrong, 2008, str. 468). Kotler još navodi da unapređenje prodaje nudi podsticaj za kupovinu (Kotler, 2000, str. 288). Perreault i saradnici smatraju da se unapređenje prodaje koristi kao komplementarna aktivnost sa drugim metodima promocije (Perreault et al, 2008, str. 403). U tabeli 8.1. su predstavljeni razlozi za korišćenje unapređenja prodaje.

Poslednjih godina kompanije prebacuju sve veći deo svojih budžeta na aktivnosti unapređenja prodaje. Do ovoga dolazi iz nekoliko razloga (Lascu&Clow, 2007, str. 453):

1. Neposredan uticaj na prodaju dok je oglašavanju potreban duži period;
2. Porast širenja brendova i sličnosti među njima;
3. Sve veće prihvatanje ovih aktivnosti od strane kupaca i u nekim slučajevima potražnja kupaca za specijalnim uslovima;
4. Opadajući uticaj oglašavanja.

Tabela 8.1. Razlozi za korišćenje unapređenja prodaje (Fill&Fill, 2005, str. 305)

Pronaći nove kupce	Oni su korisni u situacijama kada je neophodno isprobavanje novog proizvoda i za odbranu mesta u kanalu distribucije od strane postojećih i anticipiranih konkurenata.
Redukcija rizika distribucije	Sredstva koja proizvođači daju za ovu namenu smanjuju rizik distributera od skladištenja novih proizvoda.
Nagrađivanje	Nagrade za prethodne kupovne navike.
Zadržavanje	Mogu da obezbede interesovanje i privuku potencijalne kupce i da ih na taj način ohrabre da daju svoje detalje za buduću komunikaciju.
Dodaju vrednost	Mogu da podstaknu uzimanje uzoraka i ponovljenu kupovinu omogućavajući dodatnu vrednost (superiornu u odnosu na konkurenta) i razlog za kupovinu.
Navođenje na akciju	Mogu da stvore osećaj urgentnosti kod kupaca da kupe dok je ponuda aktuelna. Ono dodaje uzbuđenje i interesovanje za kupovinu zrelih i rutinskih proizvoda.
Očuvanje novčanog toka	Mogu da budu presudne za opstanak manjih, regionalnih brendova koji ne mogu da budu podržani većim programima oglašavanja.
Poboljšavaju efikasnost	Omogućavaju proizvođačima da maksimalno iskoriste kapacitete i da balansiraju cene inputa dok održavaju istu cenovnu listu
Integracija	Obezbeđuju način za povezivanje svih alata promociionog miksa.
Pomažu u segmentaciji	Omogućavaju proizvođačima da primene cenovnu diskriminaciju među segmentima koji variraju u osetljivosti na cenu. Većina proizvođača veruje da je politika cenovne fleksibilnosti profitabilnija nego jedinstvena cena za sve kupce. Deo troškova unapređenja prodaje se sastoji od redukcije cene koja je određena za segment koji je najmanje osetljiv na cenu.

Osnovni instrumenti unapređenja prodaje privrednim kupcima su prikazani u tabeli 8.2.

Tabela 8.2. Osnovni instrumenti unapređenja prodaje privrednim kupcima (Kotler&Keller, 2006, str. 589)

Cenovni popusti: direktna sniženja osnovne cene za svaku kupovinu u navedenom vremenskom periodu.

Bonifikacije: iznos koji se nudi za saglasnost maloprodavca da će tretirati proizvode tog proizvođača na izvestan način. Bonifikacije za oglašavanje nadoknađuju maloprodavcima troškove oglašavanja proizvoda datog proizvođača, a bonifikacije za izlaganje im kompenzuju to što na poseban način izlažu dati proizvod.

Besplatni proizvodi: ponuda dodatnih pakovanja proizvoda onim posrednicima koji kupe određenu količinu ili stalno kupuju proizvode određenog ukusa ili veličine.

Pored navedenih instrumenata, u poslovnom marketingu se može koristiti i (Hellman, 2005, str. 4-11):

- Prepuštanje kompanijama da isprobaju određenu mašinu kako bi ih zainteresovali za kupovinu. Preporučuje se kad su mašine jednostavne za korišćenje i rizik od loma mali, na primer kopir mašina.
- Refundiranje cene ukoliko korisnik nije zadovoljan proizvodom.
- Carolina Power & Light (sada Progress Energy Carolinas) je izgradila korisnički servis u koji je ugradila svoje proizvode sa dodatnom vrednošću: specijalna rasveta, zaštita od prenapona i sl. Prodajno osoblje pokazuje kako funkcioniše svaki od artikala, govori o prednostima i manama i sve prati pisanim beleškama o rasveti, troškovima instaliranja, troškovima održavanja itd.
- FMC's Food Tech group je napravila tehnološki centar gde se simuliraju proizvodne linije za proizvodnju hrane. Ovde mogu da se pokažu poboljšanja produktivnosti do kojih će dovesti njihova oprema.
- Emergency One (vodeći proizvođač vatrogasnih vozila) pozivaju načelnike vatrogasnih stanica da dođu u njihovu fabriku. Pokazuju im svoje inovacije u proizvodnji i pogone gde se prave vozila koja se prodaju širom sveta.

Jedan od najvažnijih alata unapređenja prodaje za poslovne marketare su sajmovi. Zajedno sa seminarima i konferencijama predstavljaju moćno sredstvo u animiranju potencijalnih kupaca pa će biti detaljnije razmotreni.

Sajmovi igraju važnu ulogu u poslovanju ne samo prodavca, već i kupca. Kada se sajmovi koriste u saglasnosti sa ostalim miksom marketinških komunikacija, onda postoje brojne prednosti koje može da dobije kompanija. Strateški benefit se ogleda u tome da kompanija može da prati konkurenciju i da prikupi informacije u vezi novih tehnologija i trendova. Prednost za

istraživanje je u tome što može da se napravi jeftino istraživanje jer bi auditorijum bio vrlo precizno ciljan zbog branše za koju se vezuje sajam. Koristi za promociju su u tome što mogu da se koriste različite marketinške aktivnosti, a takođe je i skraćen tok komunikacije budući da može da se ostvari direktna komunikacija. Značajni su i benefiti koji se tiču prodaje jer može da se održava kontakt sa postojećim kupcima, kao i da se ostvari kontakt sa novim. Kontakt se ostvaruje i sa inženjerima i drugim članovima kupovnog centra koji mogu kasnije da utiču na odluku o kupovini. Takođe, postoji i mogućnost da se angažuju novi prodavci, dileri ili distributeri (Lee&Carter, 2005, str. 307-308). Industrijski sajmovi predstavljaju branšu čija se vrednost procenjuje na više milijardi dolara (Gopalakrishna, 2010, str. 241-248).

Hansen ističe da motivi nastupa na sajmu mogu da budu (Hansen, 2004, str. 1-13):

- Generisanje prodaje
- Građenje odnosa
- Građenje imidža
- Prikupljanje informacija
- Jačanje motivacije

Ukoliko domaće kompanije planiraju izlazak na međunarodno tržište, sajmovi predstavljaju odličan i kratkoročan metod predavljanja proizvoda na stranom tržištu. Međunarodni sajmovi omogućavaju proizvođačima da se direktno susretnu sa kupcima, osmotre konkurenciju i prikupe podatke sa tržišta. Kao deo svojih promotivnih aktivnosti privredne komore SAD, Evropske unije, Nemačke, kao i mnoge druge zemlje sponzorišu sajmove u mnogim gradovima u svetu (Ghauri&Cateora, 2006, str. 344).

Važnost sajmova za Evropljane se ogleda u procentu budžeta koji se odvajaju za nastup na sajmovima. U proseku, evropske kompanije troše 22 procenta od svog ukupnog godišnjeg promotivnog budžeta na sajmove, dok američke kompanije troše oko pet procenata. Industrijski sajam u Hanoveru, najveći sajam na svetu, ima skoro 6.000 izlagača koji predstavljaju širok spektar industrijskih proizvoda, a poseti ga oko 600.000 ljudi. Nekada je sajam jedini način da se kontaktiraju neki potencijalni kupci. Sajamski stručnjaci smatraju da 80-85% ljudi koji dođu na sajam nikada nisu dobili poziv prodajnog osoblja (Ghauri&Cateora, 2006, str. 344).

Tržišta u razvoju koriste sajmove kao multidimenzionalni marketinški i promotivni alat. Tačnije, egzistiraju četiri dimenzije: informacije o konkurenciji, skeniranje tržišta, građenje odnosa i generisanje prodaje kao razlozi nastupa na sajmovima. Očigledne razlike između

razvijenih i zemalja u razvoju, koje se odnose na pristup resursima, sofisticiranost menadžmenta i sl., mogu da objasne zbog čega se informacije o konkurenciji i skeniranje tržišta smelo pojavljuju u ovim motivima za nastup na sajmovima koji su bitni za zemlje u razvoju (Tafesse&Korneliussen, 2011, str. 38-49).

Jedno od iskustava govori da je na jednom sajmu u Japanu učestvovala 31 američka kompanija. Vratili su se kući sa ugovorima u vrednosti od 1,6 miliona dolara i potvrđenim narudžbinama za narednu godinu od 10 miliona dolara. Pet kompanija je tražilo distributere za Aziju i svaka od njih je mogla da potpiše ugovor o zastupanju pre nego što je sajam završen (Ghauri&Cateora, 2006, str. 344). Danas, sajmovi podstrekavaju uspostavljanje mreža – i horizontalnih i vertikalnih - koje nisu ograničene na geografski okvir u kome se odvijaju (Berne&Garcia-Uceda, 2007, str. 146-157).

Kao pretnja, online sajmovi postaju jeftinija alternativa fizičkim sajmovima pri čemu će novi talas investiranja u telekomunikacije omogućiti sastanke licem u lice, interaktivne demonstracije proizvoda, prilagođene prezentacije, ture po pogonima i to sve bez fizičkog prisustva (Ling-yee, 2010, str. 272-283). Danas postoji mnogo sajmova koji se održavaju online i omogućavaju odličan pristup uz minimalne troškove.

Tokom protekle decenije, naglo je porastao tempo promena za tržište sajmova. Sajmovi se suočavaju sa rastućom konkurencijom novih medija i globalizacijom tržišta koja je omogućila više konkurenata u vidu novih organizatora sajmova. Neka istraživanja pokazuju da će razvoj koji utiče na sajmove do 2020. godine biti pod uticajem faktora koje kompanije mogu same da kontrolišu. Vrlo je verovatno da će ekonomski razvoj u Rusiji i Aziji voditi ka povećanju sajmova i izgradnji novih izložbenih kapaciteta (Kirchgeorg et al., 2010, str. 301-312).

Pored sajmova, seminari i konferencije mogu da igraju važnu ulogu u poslovnom marketingu. Seminari i konferencije podrazumevaju bilo koju formu prezentacije, uglavnom od strane tehničkog osoblja u vezi novih proizvoda i njihovu primenu. Nekada tu prezentaciju može da uradi poznati ekspert koji nije zaposlen u kompaniji.

Učestvovanje na seminarima i konferencijama može da omogući osoblju iz marketinga i istraživanja i razvoja da komuniciraju sa onima koji utiču na kupovinu u okruženju koje je pogodno za otvorenu i informativnu diskusiju. Takođe, neke kompanije mogu da organizuju seminare koji su namenjeni donosiocima odluka iz branše, a na kojima će oni pored prezentacije samog proizvoda moći da čuju i predavanja eksperata o temama koje su korisne za njihovo

svakodnevno poslovanje. Autor rada je kao konsultant kompanije koja se bavi sistemima za tretman otpadnih voda bila organizator seminara kojima su prisustvovali donosioci odluka iz državnih institucija, lokalnih samouprava, privrede. IBM naglašava čvršće veze sa svojim kupcima tako što im nudi seminare koji se odnose na korporativnu strategiju, konkurenciju, kvalitet i kako da identifikuju mogućnosti na tržištu.

8.2.4. Direktni marketing

Direktni marketing se sastoji od direktnog kontakta sa pažljivo targetiranim individualnim kupcima za dobijanje brzog odgovora i stvaranje dugoročnog odnosa sa kupcima. U ranoj fazi direktnog marketinga katalogi kompanije, direktna pošta i telemarketing su prikupljali imena kupaca i prodavali proizvode uglavnom preko pošte ili telefona. Danas, vođen naprednom tehnologijom baza podataka i novim medijima, posebno internetom, direktan marketing ima dramatičnu transformaciju. Danas je za mnoge kompanije direktni marketing više od pomoćnog kanala ili medija. Za mnoge kompanije online marketing čini kompletan model poslovanja (Kotler&Armstrong, 2008, str. 480-481).

Tabela 8.3. Poređenje direktnog i masovnog marketinga (Keegan&Green, 2011, str. 477)

Direktan marketing	Masovni marketing
Marketar dodaje vrednost tako što omogućava isporuku proizvoda na vrata kupca.	Benefiti proizvoda obično ne uključuju isporuku na kućnu adresu.
Marketar kontroliše proizvod tokom celog procesa isporuke.	Marketari obično gube kontrolu kada je proizvod predat kanalima distribucije.
Oglašavanje sa direktnim odgovorom se koristi za generisanje trenutnog upita ili porudžbine.	Oglašavanje se koristi za kumulativan efekat tokom vremena da se izgradi imidž, poznatost, lojalnost i podsećanje na benefite. Akcija kupovine je odložena.
Ponavljjanje se koristi u okviru oglasa/ponude.	Ponavljjanje se koristi tokom određenog vremenskog perioda.
Kupci osećaju veći rizik zbog toga što se kupuje proizvod koji nije viđen.	Kupci osećaju manji rizik usled direktnog kontakta sa proizvodom.

Kao fleksibilan, selektivan i efikasan instrument međunarodne promocije, direktan marketing omogućava (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 379):

- Da poruke budu upućene isključivo ciljnom segmentu;

- Da budžeti za promociju budu koncentrisani na „najisplativije“ tržišne segmente;
- Da kupci u vrlo kratkom vremenskom periodu budu upoznati sa ponudom i njenim specifičnostima, bez obzira na fizičku udaljenost od proizvođača;
- Izbegavanje ograničenja koja postoje u korišćenju prostora ili vremena određenih medija;
- Neposrednu kontrolu nad sadržajem i strukturom poruka, kao i skoro trenutno korigovanje, ukoliko za tim postoji potreba;
- Mogućnost eksperimentisanja variranjem oblika promocije korišćenog u različitim zemljama itd.

U poslovnom marketingu, gde je relativno mali broj potencijalnih kupaca, direktan marketing je sastavni deo promociionog miksa. On ima za cilj da ostvari direktno reagovanje u formi (Gligorijević, 2009, str. 331):

- Kupovine putem telefona, pošte, *online*;
- Zahteva za katalogom ili literaturom o proizvodu;
- Saglasnosti da se poseti lokacija, događaj, sajam ili izložba;
- Participiranja u nekoj formi akcije;
- Zahteva za demonstracijom proizvoda;
- Zahteva za posetom preduzeću.

Postoje dva tipa interaktivnih medija: *online* i *offline* (Doyle&Stern, 2006, str. 274). *Offline* mediji su odvojeni paketi informacija (na pr. CD), a *online* mediji su komunikacioni sistemi koji povezuju ciljne grupe i marketare. *Online* sistemi imaju brojne prednosti jer postoji mogućnost da se stalno ažuriraju informacije, da se kreira dvosmerni dijalog. Rast interneta je bio najneverovatniji fenomen u poslednjoj dekadi 20. veka i on i dalje raste. Danas gotovo da ne postoji kompanija koja nema svoj veb sajt.

8.2.5. Digitalni marketing

Prednosti digitalnih medija

Internet omogućava dinamično i interaktivno za komunikaciju. Oglašavanje, prodajne promocije i druge aktivnosti IMK su statične i usmerene ka kupcima ili drugim kompanijama. Jedino prodajno osoblje i internet ima mogućnost da bude interaktivno. Internet može da bude jedini kanal prodaje ili može da bude deo multikanalnog pristupa. Jedna od prednosti interneta je i kontroverzna u smislu da tehnologija omogućava prikupljanje informacija o posetiocima sajta sa ili bez njihovog znanja. Ukoliko se koriste etično, ove informacije mogu da pomognu kompaniji da bolje targetira kupce i odgovori na njihove potrebe (Lascu&Clow, 2007, str. 554). Digitalni ili internet marketing se definiše kao kreiranje i održavanje odnosa sa potrošačima

kroz *online* aktivnosti gde se može odvijati razmena ideja, usluga i proizvoda čime se zadovoljavaju potrebe potrošača i prodavca (Ngai, 2003, str. 24-49).

Globalizacija, modernizacija i pojednostavljene paradigme su podstakle mnoge kompanije da koriste različite e-tehnologije u cilju poboljšanja performansi postojećeg poslovanja, takmiče se globalno i strateški da povećaju konkurentnost proizvodnje, što je u današnjoj digitalnoj ekonomiji često umreženo i povezano preko interneta, intraneta, ektraneta i sl. Primeri e-tehnologije uključuju elektronsko poslovanje (*e-commerce*), e-nabavku i e-logistiku. Ove tehnologije su tu da podrže ideju o uspostavljanju lanca snabdevanja i lanca tražnje sa dodatom vrednošću. Organizaciona podrška u smislu upravljanja lancem snabdevanja, planiranje resursa proizvodnje i preduzeća su od ključnog značaja da omoguće nesmetani tok informacija u lancu snabdevanja, dok je podrška vezana za upravljanje odnosima sa kupcima značajna za koordinaciju lanca tražnje. Očekuje se da adekvatno usklađivanje e-tehnologije sa sistemom kreira buduću konkurentsku prednost, što znači da je e-tehnologija jezgro kompetencija u digitalnoj ekonomiji. To nije samo činilac koji olakšava, već kritičan činilac ka globalizaciji (Ketikidis et al, 2006). Kotler navodi da internet znači da danas ljudi mogu upoređivati cene mnogo brže i okretati se ka nižim cenovnim ponudama. Izazov marketinga je u tom slučaju da iznađe puteve održavanja cena i profitabilnosti uprkos ovakvim makrotrendovima. Nema privrede te zemlje koja će zadržati svoje kupce ukoliko ne može nastaviti sa nuđenjem najbolje vrednosti (Kotler, 2008, str. 25).

Internet omogućava poboljšanje usluge za kupce i istovremeno smanjenje troškova. Kvalitet usluge može da se poboljša tako što će se kupcima omogućiti pristup pravim odgovorima na njihove upite u realnom vremenu. Koristeći informacije o kupcima i alate za dijagnostiku, Dell Computers (www.dell.com) analizira zahteve kupaca, dijagnostikuje problem i onda odmah preporučuje potencijalna rešenja. Kroz pružanje podrške koja je bazirana na webu ili sekcije koja se odnosi na pitanja i odgovore namenjene kupcima, Cisco je zaposlio manje ljudi nego što bi bilo neophodno za zahtevani nivo postprodajne podrške (Chafey et al., 2006, str. 498).

Takođe, gotovo svakodnevne promene u toj oblasti navode marketare da moraju na dnevnom nivou da budu jako dobro informisani o trendovima u ovoj oblasti i novim mogućnostima. Krajem januara 2014. su, nakon višegodišnjih pregovora pušteni u etar prvi novi TLD (*top-level domain*), koji su samo mali deo 1400 novih internet ekstenzija koji će se lansirati u sledećih par godina. Sad mogu da se registruju domeni tipa: *.bike*, *.clothing*, *.holdings*, *.estate*, *.lighting*, *.marketing*, što otvara nove mogućnosti za marketare (<http://digitalizuj.me/2014/01/ove-godine-ce-internet-eksplodirati/>).

Pomeranje ka digitalnim medijima u velikoj meri unapređuje dostupnost podataka o kupcima u realnom vremenu. Raspoloživost takvih podataka omogućava kompanijama (Mulhern, 2009, str. 85-101):

- Vrednovanje kupaca i segmentaciju – istraživanja koja se rade jednom ili dva puta godišnje mogu da bude zamenjene analizama koje se mnogo češće bave procenama kupaca. Kao rezultat toga marketinške komunikacije mogu da budu prilagođene boljem targetiranju potencijalnih kupaca.

- Analiza reakcije kupaca – mere reakcije kupaca na marketinške komunikacije koje su poboljšane u digitalnom svetu. Kontinuirani podaci digitalnih medija omogućavaju preispitivanje potrošnje i različita prilagođavanja kako bi se postigla bolja efikasnost. To je moguće putem prilagođavanja sadržaja i oglasnih poruka.

- Marketing informacioni sistem – podaci dobijeni putem digitalnih medija daju brojne mogućnosti za razumevanje kupaca, konkurencije i interakciju na tržištu više nego ikad ranije. Ti podaci mogu da se eksploatišu za izgradnju složenog marketing informacionog sistema. Kao primer može da posluži kompanija Amazon koja koristi algoritam za analizu preferencija kupaca i pravi preporuke za buduće kupovine.

- Finansijski modeli – podaci omogućavaju mnogo bolju metriku nego što je to do sada bio slučaj. Svest i stavovi će ustupiti mesto drugim pokazateljima kao što su dodatni profit, *ROI* i vrednost kupca.

Digitalni marketing je mnogo više od prostog komuniciranja putem interneta. Bitno je naglasiti i da digitalni marketing uključuje širok raspon digitalnih kanala, kao što su internet, mobilna i *wireless* komunikacija, kao i digitalna televizija. On uključuje sve vrste digitalnih i društvenih medija koje omogućavaju kompanijama da neguju interakciju sa kupcima (Wymbs, 2011, str. 93-106).

Kompanije koje egzistiraju na poslovnom tržištu nisu imune na uticaje koji su aktuelni na tržištu potrošača. Raste opseg komunikacionih kanala što primorava poslovne brendove da pokušaju da se uključe u primenu ovih tehnologija. Danas se posebna pažnja posvećuje razvoju novih metoda marketinškog nastupa budući da komunikacija na poslovnom tržištu podrazumeva direktan nastup i visoke troškove. Marketing strategiju nastupa kompanija na poslovnom tržištu umnogome je promenio razvoj informacione tehnologije. Promenjen je sam strategijski pristup preduzeća orijentisanih na velike kupce.

Kao što je već navedeno, jedna od najvećih prednosti digitalnih medija je mogućnost lakog merenja. Međutim, ne može biti sigurnosti kada su u pitanju kompanije na poslovnom tržištu, koje obično prodaju svoje proizvode putem dugih pregovora, da mogu da iskoriste ove mogućnosti merenja. Kompanije na poslovnom tržištu sporije prihvataju digitalne medije od onih na tržištu krajnje potrošnje. Mnoge marketing kampanje putem digitalnih medija su doživele neuspeh pa je zbog toga neophodno razumeti koji razlozi su do toga doveli na poslovnom tržištu. Istraživanja su pokazala da se oni odnose na loše definisane ciljeve i

neiskustvo, nedovoljne resurse i podršku menadžmenta za korišćenje ovih alata (Michaelidou et al., 2011, str. 1153-1159).

Bez obzira na rastući značaj digitalnog marketinga, marketari troše samo 27% budžeta na online marketing dok ostalih 75% na offline marketing (zbirni podaci za tržište krajnjih potrošača i poslovno tržište). To je možda zbog toga što marketari na poslovnom tržištu još uvek vide poteškoće u tome da prednjače online – tek svaki peti je generisao prihod od društvenih medija. Ipak, 73% njih planira da potroši više na mobilni marketing a 63% na marketing sadržaja (*content marketing*) (<http://www.b2bmarketing.net/news/archive/b2b-marketers-top-objectives-2014-revealed>).

Nekoliko godina ranije, u 2007. godini, jedno istraživanje je pokazalo da su već tada poslovni korisnici veliku pažnju pridavali novim medijima komunikacije. Jedan od najznačajnijih rezultata je bio podatak da 31% poslovnih marketara alocira 20% i više od ukupnog budžeta na nove medijske platforme, u poređenju sa svega 5% marketara sa tržišta krajnje potrošnje (Maddox, 2007, str. 1-32). Ovo pokazuje da su marketari na poslovnom tržištu počeli rano da usvajaju nove tehnologije.

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija doveo je i do uvođenja mobilnih rešenja koja nastavljaju fundamentalno da menjaju marketing aktivnosti i ostale aspekte poslovanja. U poslednjih nekoliko godina intenziviran je razvoj hardvera i softvera, razvoj i uticaj društvenih medija, kao i inovacija u poslovanju. Tehnološke promene su u velikoj meri uticale na ponašanje potrošača što predstavlja veliki izazov za marketare pri kreiranju marketing strategija. Imperativ je svakako mogućnost brzog prilagođavanja (Filipović et al., 2013, str. 4-10).

Dok kreativne poruke ostaju u središtu komunikacija, korišćenje automatizovanih mreža za oglašavanje kao što je Google oglašavanje i plasiranje poruka na osnovu pretrage će premestiti medija planiranje u proces koji više liči na poslovnu logistiku. Ova transformacija predstavlja ozbiljan izazov za marketare koji su napravili sofisticiranu infrastrukturu za slanje poruka ciljnom tržištu kroz kanale medija ali nemaju način razmišljanja ili tehničku ekspertizu da ovladaju analizom podataka i modeliraju svet digitalnih medija (Mulhern, 2009, str. 85-101).

Primena digitalnih medija u zemljama u razvoju

Jedno od istraživanja u zemljama u razvoju, koje je obuhvatilo 468 kompanija iz deset zemalja je pokazalo da, bez obzira na razlike u odnosu na razvijene zemlje, kompanije iz zemalja u razvoju koje su visoko internacionalizovane koriste internet za marketing i poslove vezane za

lance snabdevanja isto toliko često kao i kompanije iz razvijenih zemalja (Whitaker et al., 2010, str. 611-626).

Razna istraživanja u razvijenim ekonomijama su pokazala da digitalni mediji funkcionišu briljantno za kampanje orijentisane na dobijanje direktnog odgovora, ali oglašivači ne veruju previše kada je u pitanju sposobnost izgradnje brenda. Digitalni mediji daju fantastične rezultate uz TV podršku, ali bez nje nisu toliko uspešni. Oni bi tek trebalo da izgrade mogućnost profilisanja kupaca na bazi njihovih psiholoških profila i kupovnih navika, za sada daju precizne podatke u vezi sa njihovom lokacijom i vremenom pristupa. Digitalni mediji i dalje imaju nizak doseg na tržištima gde dominiraju tradicionalni mediji. Na primer, manje od 5% stanovništva u Indiji pristupa vebu putem kompjutera ili mobilnog telefona, a čak i ovaj deo populacije ima fragmentisani obrazac potrošnje. Digitalni mediji ponekad mogu da obezbede informacije o pristupu, mišljenju i povratnu informaciju iz ograničenog dela ciljne publike, ali tumačenje da takav obrazac važi za ceo ciljni segment može da bude opasno (Rungta, 2013, str. 10-13).

Za samo nekoliko godina, internet je promenio ne samo način na koji komuniciramo, već i način na koji poslujemo. U proteklih pet godina se broj korisnika interneta udvostručio tako da je sada za više od dve milijarde ljudi sastavni deo života (Klaus, 2013, str. 829-850). Prema podacima sajta Internetworldstats.com koji je objavio podatke na dan 30. jun 2014. godine, u Srbiji 65% populacije koristi internet, odnosno 4,700,000 stanovnika (<http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>).

Mnoge globalne kompanije su odavno počele da koriste internet komunikacije kao integralni deo međunarodnih komunikacionih strategija. Ipak su do nedavno kompanije pretpostavljale da je komunikacija na engleskom jeziku pogodna za međunarodna tržišta jer je engleski “univerzalni jezik biznisa”. Međutim, ovo može da se primeni samo na pojedine delove poslovnog tržišta, mada mnogi izvoznici i dalje koriste engleski jezik u svojim poslovnim transakcijama (William et al, 2008, str. 189-202). Kada razvijaju *online* komunikacije za međunarodna tržišta, međunarodni marketari bi trebalo da posebnu pažnju obrate na različitosti u jezicima i na koji način to utiče na korišćenje interneta.

Jedno istraživanje, kojim je analizirano tržište Srbije i Ukrajine po pitanju odlaska na strane veb sajtove, pokazuje da populacija u Srbiji veoma često posećuje sajtove na engleskom jeziku (tabela 8.4).

Tabela 8.4. Sajтови koje posećuju korisnici u Srbiji i Ukrajini (James et al., 2008, str. 189-302)

Jezik na kom je posećen sajt	Srbija	Ukrajina
Engleski	64.66	16,71
Francuski	0.95	0,14
Nemački	1.55	1,12
Italijanski	0.44	0,13
Ruski	0.57	56,10
Srpski	29.64	0,37
Španski	0.67	0,01
Ukrajinski	0,08	25,24
Ostali	0.21	0,21

Istraživanjem se takođe došlo do zaključka da digitalni mediji mogu da se koriste u zemljama u razvoju za maksimiziranje profita (Kumar et al, 2010, str. 297-310). Ipak, tradicionalni mediji ostaju dominantan kanal za komunikaciju. Međutim, kompanije sa ovih tržišta počinju da koriste društvene mreže kako bi razumeli svoje kupce. Rast društvenih medija u ovim državama je ograničen time što više od polovine populacije nema pristup internetu. Dok su društveni mediji glavni medij marketinške komunikacije sa tradicionalnim medijima koji pružaju podršku, uloga ova dva tipa medija je preokrenuta u zemljama u razvoju. Ova obrnuta uloga tradicionalnih i društvenih medija se može bolje razumeti preko razlika u okruženjima razvijenih i zemalja u razvoju. Korisnici u razvijenim zemljama su navikli na posrednike u elektronskoj trgovini i načine plaćanja, a na društvene mreže gledaju kao način da ostanu sa prijateljima u kontaktu. Nasuprot tome, elektronsko poslovanje i društveni mediji nisu testirani u zemljama u razvoju i novi su. Zbog toga bi preduzeća trebalo da se fokusiraju na tradicionalne medije uz društvene medije koji imaju pomoćnu ulogu (Kumar et al, 2013, str. 57-80).

Internet Advertising Bureau (IAB) kao institucija pruža referentne podatke o veličini i obimu tržišta digitalnog oglašavanja širom sveta. Prve podatke o stanju na *online* tržištu IAB je objavio 1996. godine godine za tržište SAD. U Srbiji posluje od marta 2011. godine. Na osnovu Adex studije, tržište digitalnog oglašavanja u Srbiji je sa 2012. na 2013. poraslo za 13,41%, što znači da je ukupna potrošnja na onlajn oglašavanje u 2013. procenjena na nešto više od 16 miliona evra, dok je 2014. u odnosu na 2013. godinu poraslo za 12% i iznosi 18 miliona evra. Prema studiji za 2014. godinu, najveći udeo u ukupnoj vrednosti tržišta i dalje ima displej oglašavanje (47,14%), odnosno oglašavanje baner formatima na domaćim veb i mobilnim sajtovima. Ove sajtove oglašivači koriste za pozicioniranje svojih brendova i komunikaciju propagandnih poruka ciljnim kupcima. Sledi na oglašavanje na društvenim mrežama sa 17,35%.

Tržište mobilnog oglašavanja u 2014. zabeležilo je rast od celih 108%, ukupna vrednost ovog segmenta tržišta iznosila 790.000 € (http://iab.rs/wp-content/uploads/2015/05/AdEx-2014_IAB-Serbia_MAJ2015.pdf).

Osnova efektivnog marketinga je da kompanije imaju poštovanje prema novim medijima u kontekstu opšte marketinške orijentacije, ali ne bi trebalo da budu zavedene njima. Takva marketinška orijentacija će imati razumevanje za kupca i pronalaziti efikasne načine za komunikaciju sa njima u različitim segmentima. Zbog rastućeg značaja za marketinške komunikacije, posebna pažnja će biti posvećena društvenim mrežama.

Društveni mediji na poslovnom tržištu

Slika medija se dramatično promenila poslednjih godina jer su tradicionalni mediji sada dopunjeni društvenim medijima. Ova nova slika nije dovoljno razumljiva sa stanovišta zajedničkog uticaja tradicionalnih i društvenih medija na marketing performanse (Stephen&Gallak, 2009, str. 1-38).

Vođene novom tehnologijom, fundamentalne promene u prirodi društvenih interakcija su uticale na svaki aspekt društva i privrede. Konkretno, transakcije podržane društvenim medijima su postale fundamentalna dimenzija načina na koji ljudi kupuju (Stephen&Taubia, 2010, str. 215-228). Na osnovu trenutnog stanja poslovanja, evidentno je da firme i pojedinci traže važne profesionalne koristi od društvenih medija. Kaplan i Haenlein su definisali društvene medije kao grupu aplikacija baziranih na internetu koje se grade na ideološkim i tehnološkim temeljima platforme 2.0 i koji omogućavaju kreiranje i razmenu sadržaja koji su kreirali korisnici (Kaplan&Haenlein, 2010, str. 59-68). Informacije o korisnicima koje se generišu u realnom vremenu su postale sastavni element ponašanja kupaca svugde i u svako vreme. Preko društvenih medija, ljudi sada mogu da se informišu o novom proizvodu, pročitaju različite ocene aktuelnih klijenata ali i da objave komentare, pitanja i iskustvo u vezi kompanija i brendova. Kompanije moraju da rade na svom prisustvu u društvenim medijima, ali još važnije, moraju da rade na svojim strategijama komunikacije na mreži. Vikipedija, blogovi, društvene mreže, platforme za deljenje video sadržaja, predstavljaju značajnu promenu u potencijalu komunikacije koju kompanija može da razvije kako bi komunicirala sa svojom javnošću (Hennig-Thurau et al, 2010, str. 311-330).

Društveni mediji omogućavaju ljudima da budu u kontaktu na način koji do sada nije bio moguć. Društveni mediji takođe imaju politički i društveni uticaj (pokret Okupirajte Wall

Street se proširio globalno zahvaljujući mreži Twitter). Takođe, društveni mediji su drastično promenili branšu oglašavanja od one koja je bazirana na masovnom oglašavanju do one koja je bazirana na odnosima i konverzaciji. Sve ovo ima uticaj na to kako kupci koriste društvene medije i svrhu u koju ih koriste.

Kada se govori o promenama na poslovnom tržištu, ne sme se zanemariti ni uticaj naprednih tehnologija jer ovo tržište ne može da ostane u vakuumu. Prodavci na poslovnom tržištu bi trebalo da promene svoj tradicionalni način razmišljanja i rada. Neophodno je da prihvate one tehnologije koje će najbolje pomoći da se ostvari efikasnost i efektivnost u prodaji. Društvene mreže omogućavaju prodavcima da privuku, budu u interakciji i sklope posao sa kupcem. Kada se pravilno upravlja njima, društveni mediji mogu brzo da pošalju marketinške poruke putem interaktivnih diskusija i kampanja „od usta do usta“ može da ostvari merljive rezultate.

Konkretno, u poslovnom marketingu je došlo do promene načina na koji kupci i prodavci komuniciraju što zahteva od prodavaca da prilagode svoj proces i pristup. U poslovnoj razmeni, prodajni ciklus se bazira na poverenju koje se često uspostavlja putem kontakta licem u lice. Međutim, u svetu društvenih mreža odluke se često iniciraju, pokreću i realizuju na mreži ili putem telefona sa ograničenim sastancima licem u lice. U ovakvom okruženju prodavci moraju da shvate, učestvuju i iskoriste na pravi način to što se kupci sada oslanjaju na preporuke, komentare i kritike drugih (Schultz et al, 2012, str. 76-89).

Društvene mreže poput Facebook, LinkedIn i Google+ i komunikaciona tehnologija koja je uvek uključena kao što su mobilni internet i pametni telefoni, ipak su više od proste ekstenzije tradicionalne tehnologije koju su činili telefoni, desktop i laptop računari. Danas prodavci često nemaju izbor da li će ili neće biti na raspolaganju. Porast globalnog biznisa otežava takvu situaciju što znači da prodavci moraju da budu na raspolaganju 24 sata dnevno i očekuje se da će da odgovore odmah bez obzira na mesto u svetu sa kog dolazi poruka ili poziv (Marshall et al, 2012, str. 349-363).

Iako je usvajanje jako sporo, postoji sve više razumevanja za značaj društvenih mreža u prodaji privrednim kupcima. Pojedini autori naglašavaju da su društvene mreže koristan alat za dobijanje informacija koje pomažu da se izgradi profil potencijalnog kupca. Ova perspektiva pomaže da se razvije koncept društvene prodaje koji podrazumeva da se pokretač prodaje menja iz „koga prodavac zna“ u „šta prodavac zna o onima koje poznaje“. CRM alat kao što je *InsideView* omogućava prodajnim timovima da bolje razumeju potencijalnog kupca i

dozvoljava im da „znaju pre nego što odu“ što dovodi do preciznijih predloga (Groza et al., 2012, str. 118-130).

Prema Aquino, društveni mediji se kreću nagore u lancu vrednosti od toga da su samo noviteti do toga da postaju koristan mehanizam za komunikaciju. Pojavilo se nekoliko servisa koji pružaju različite usluge – od praćenja društvenih medija do njihovog korišćenja. Pored već pomenutog Inside View, Sprout Social, Sysomos, Cymfony i Attensity su samo neki od primera. Uopšteno, ovi provajderi prate popularne društvene medije kao što su Facebook, LinkedIn, Twitter i Pinterest kako bi napravili konsolidovane informacije i analitiku u upotrebljivom formatu. Ova rešenja dobijaju podršku i na poslovnom tržištu (Aquino, 2012, str. 33-37).

Kako bi izabrali odgovarajući medij, bitno je znati njihovu klasifikaciju. Sean Concoran of Forrester Research naglašava razliku između sopstvenih (*owned*), zarađenih (*earned*) i plaćenih (*paid*) medija (Lamb et al., 2013, str. 301-311). Kompanija kreira i kontroliše sopstvene medije. To su Facebook, Youtube, Twitter, Pinterest i druge društvene mreže. Dodatni sadržaj kao što je video materijal, vebinari, preporuke, blogovi i rangiranje se takođe smatraju sopstvenim medijima jer mogu da se podele na društvenim mrežama. Svrha sopstvenih medija je da se razviju dublji odnosi sa klijentima. Termin zarađeni mediji se odnosi na PR pokrivenost. U interaktivnom prostoru medijski prostor se osvaja kroz prenos informacija "od usta do usta" ili kroz "*online* žagor" o nečemu što brend radi. Zarađeni mediji uključuju viralni video materijal, *retweets*, komentare na blogovima i druge vrste povratnih informacija od klijenata koji rezultiraju od prisustva na društvenim mrežama. Kada kupac dobije informacije o brendu u formi *retweet*-a, komentara na blogu ili rangiranja preporuka, to je primer osvajanja medijskog prostora. Plaćeni mediji se odnose na sadržaj za koji kompanija plaća kako bi ga plasirala *online*. Oni uključuju *display* oglašavanje, plaćenu pretragu ključnih reči, kao i druge vidove direktnog *online* oglašavanja. Oglašavanje na mreži Facebook takođe spada u plaćene medije jer kompanije plaćaju za oglase koji se pojavljuju na Facebook profilu korisnika.

Kako bi mogli da balansiraju sve tri vrste medija, marketari moraju da prate ključne smernice. Prvo, moraju da maksimiziraju sopstvene medije, posebno oni koji imaju male budžete. Drugo, marketari moraju da shvate da se talenat za odnose sa javnošću ne transformiše uvek u zaradene medije. Umesto toga, marketari moraju da nauče kako da slušaju i da odgovaraju svojim klijentima. To će da stimuliše komunikaciju "od usta do usta". Treće, plaćeni mediji nisu izumrli, već je samo potrebno naučiti kako da se najefikasnije koriste kako bi klijenti bili stimulisani da se uključe u komunikaciju sa kompanijom.

Strategija društvenih medija zahteva osobe koje razmišljaju unapred, koje su dobro informisane, imaju društveno i tehničko znanje kako bi mogle da iskoriste nove načine društvenog umrežavanja (Matsuo&Colomo-Palacios, 2013, str. 138). Ciljevi kompanije kada su u pitanju društveni mediji mogu da budu jedan ili više od navedenih (Schlinke&Crain, 2013, str. 85-93):

- Da uspostavi reputaciju lidera u toj oblasti;
- Da bude izvor relevantnih vesti u vezi sa tom oblašću;
- Da učini članove organizacije pristupačnijim i da kreira bliže odnose sa postojećim klijentima;
- Da proširi postojeći brend kao onaj koji služi specifičnoj populaciji.

Kompanije bi trebalo da razviju sistem slušanja (tabela 8.5). Monitoring društvenih mreža je proces identifikovanja i procene šta je rečeno o kompaniji, proizvodu i brendu. Slušanje je važno zbog toga što kupci veruju da ukoliko se ne odgovori na negativan komentar o brendu, taj brend je neiskren pa će oni da potraže kompaniju kojoj će više verovati. Online alati kao što su *Google Alerts*, *Google Blog search*, *Twitter Search*, *Social Mention* and *Socialcast* su ekstremno važni u praćenju društvenih mreža. Društvene mreže su odlične i za praćenje konkurencije. Jeremiah Owyang i Jim Sterne naglašavaju 8 faza efektivnog slušanja (tabela 8.5.).

Fisher i Reuber navode da nema definitivne podele društvenih medija, ali je uobičajeno razlikovati (Fisher&Reuber, 2011, str. 1-18):

1. Društvene oznake (Social bookmark) - Digg, Delicious, RISAL;
2. Deljenje video sadržaja i fotografija – Youtube, Flickr;
3. Profesionalno umrežavanje – LinkedIn;
4. Blogovi;
5. Društvene mreže i mikroblogging – Facebook i Twitter.

Tabela 8.5. Osam faza slušanja (Evolution: The Eight Stages Of Listening <http://www.web-strategist.com/blog/2009/11/10/evolution-the-eight-stages-of-listening/>)

Faza	Opis	Potrebni resursi	Svrha
Faza 1: Bez cilja	Kompanija je ozvaničila sistem slušanja, ali bez ciljeva.	Alati za obaveštavanje na društvenim mrežama (Google Alerts).	Biti u toku sa informacijama o brendu i konkurenciji.
Faza 2: Praćenje pominjanja brenda	Kompanija prati pominjanje na društvenim mrežama ali ne postoji putokaz za sledeće korake.	Platforma za izveštavanje o ključnim rečima.	Praćenje diskusija, razumevanje osećanja i identifikovanje uticaja kako bi se poboljšala marketing strategija.
Faza 3: Identifikovanje rizika i mogućnosti na tržištu	Kompanija traži online diskusiju koja može da rezultira u identifikovanju problema ili šansi.	Platforma za slušanje sa brojnim osobljem koje je posvećeno klijentu (Converseon).	Osoblje traži diskusiju i izveštaje od drugih timova kao što je razvoj proizvoda ili prodaja. Ovi timovi onda direktno kontaktiraju klijenta ili rade dalja istraživanja.
Faza 4: Poboljšanje efikasnosti kampanje	Kompanija koristi alate kako bi dobila podatke o efikasnosti marketinga u realnom vremenu.	Softver za veb analitiku (Google Analytics).	Veliki broj informacija o ponašanju kupaca na njihovom sajtu (i društvenim mrežama).
Faza 5: Merenje satisfakcije korisnika	Kompanija prikuplja informacije o zadovoljstvu, uključujući i merenje osećanja.	Platforme za online fokus grupe.	Merenje uticaja zadovoljstva ili frustracije tokom interakcije.
Faza 6: Odgovaranje na zahtev korisnika	Kompanija identifikuje gde se nalaze kupci (<i>Twitter</i> i sl.).	Tim za komunikaciju sa kupcima je spreman da daje odgovore u realnom vremenu.	Generiše visok osećaj za zadovoljstvo kupaca ali i uči kupce da "viču" kako bi dobili odgovor.
Faza 7: Bolje razumevanje korisnika	Kompanija dodaje društvene informacije u demografske i psihološke kako bi dobila bolji profil.	Društveni CRM sistem vezuju evidenciju kupaca i njihovo ponašanje na mreži, preferencije i lokaciju. SAP ima partnerstvo sa <i>Twitter</i> -om kako bi sinhronizovali podatke.	Društveni CRM spaja baze podataka i društvene medije kako bi se kreirao moćan alat za analitiku.
Faza 8: Proaktivnost i predviđanje zahteva korisnika	Kompanija ispituje ranije obrasce podataka i ponašanja kako bi predvidela potrebe.	Napredne baze podataka sa aplikacijama koje mogu da predviđaju (tek bi trebalo da se napravi).	Identifikovanje mogućnosti i targetiranje potencijalnih korisnika pre konkurencije, kao i smanjenje frustracije korisnika (blagovremena identifikacija problema).

Kako bi mogao da se razume auditorijum na društvenim mrežama, pojedini autori su podelili korisnike u šest kategorija (Lamb et al., 2013, str. 314):

1. Kreatori - oni koji prave i dele *online* sadržaj kao što su blogovi, veb sajtovi, članci i video materijal;
2. Kritičari – oni koji objavljuju komentare, rejtinge i analize proizvoda i usluga na blogovima i forumima;
3. Skupljači – oni koji koriste RSS feeds kako bi prikupili informacije i glasali za veb sajtove *online*;
4. Pridruženi – oni koji održavaju profile društvenih mreža i posećuju druge sajtove;
5. Posmatrači – oni koji čitaju blogove, gledaju video materijal i generalno koriste mreže;
6. Neaktivni – oni koji ne rade ništa od navedenog.

Korišćenje društvenih medija na poslovnom tržištu

Veoma je teško da se svaka poruka poslovnog brenda tehnički uklopi u kanale koji su vizuelno orijentisani i prilagođeni kratkim porukama. Međutim, svaki poslovni marketar zna da njihovi kupci takođe koriste društvene mreže kao i svi ostali tako da ovaj kanal komunikacije ne sme da bude zapostavljen.

Kompanije na poslovnom tržištu ne mogu više da ignorišu društvene medije. Zbog velikog broja kupaca i potencijalnih kupaca koji koriste društvene medije, ovo bi trebalo razmotriti kao deo sveobuhvatnog marketing programa. Ako je kupcima lakše da komuniciraju preko Twitter-a, Facebook-a ili LinkedIn-a, ovi alati mogu da budu vredan komunikacioni kanal (Knoth&McKenna, 2012, str. 15-16). LinkedIn koristi oko 400 miliona ljudi Prema poslovnom izveštaju, objavljenom u oktobru 2015. godine, prihodi LinkedIn-a od oglašavanja porasli su za 28, a od članarina za 21 posto u odnosu na isti period prošle godine (<http://www.advertiser-serbia.com/prihodi-linkedin-a-snazno-porasli-kao-i-broj-clanova/>). Sa više od 70 miliona korisnika Slideshare je jedan od najboljih veb sajtova u svetu i trebalo bi da bude ključan za bilo koju kampanju koja je orijentisana na sadržaj kompanija na poslovnom tržištu. Procenat kompanija na poslovnom tržištu koje koriste Slideshare prilikom lansiranja novih proizvoda je 17%, dok je taj procenat, kada je u pitanju distribucija informacija mnogo veći i iznosi 41% u SAD. Samo na mesečnom nivou se postavi oko 400.000 prezentacija, dok se mesečno pregleda oko 159 miliona stranica (<http://expandedramblings.com/index.php/slideshare-statistics/>). U prilog tome da se društvene mreže više ne mogu ignorisati govore i podaci koje je objavio

Facebook, a koji se odnose na poslovanje u prethodnoj godini (<http://www.prnewswire.com/news-releases/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2014-results-300027353.html>):

- Ukupan prihod za 2013. godinu je 7,87 milijardi dolara, što je povećanje od 55% u odnosu na 2012, dok je ukupan prihod u 2014. godini 12,47 milijardi dolara;

- Broj aktivnih korisnika na dnevnom nivou je dostigao 890 miliona u decembru 2014. godine što je povećanje od 18% u odnosu na 2013. godinu;

- Broj aktivnih korisnika koji pristupaju putem mobilnog telefona je bio 1,19 milijardi.

Tabela 8.6. Alati društvenih medija koje koriste kompanije na poslovnom tržištu (Jarvinen et al, 2012, str. 102-117)

Alat društvenih medija	Marketinški cilj	Kompanija
Blog	Povećati svest, pokazivanje ekspertize i liderstva	Cree, Indium Corporation, The Switch
Facebook	Uključivanje kupaca, branding	Cisco, Ernst & Young, Neenah Paper, Salesforce.com, SteelMaster Buildings
Flickr	Uključivanje kupaca, branding	Cisco
Forumi/zajednice	Privlačenje korisnika, uključivanje kupaca	Dell, GE, HP
Twitter	Usluge za kupce, PR, generisanje prodaje	Avaya, Dell, Intel, Oracle
YouTube	Povećanje svesti, branding	Coming Incorporated, Microsoft, Salesforce.com, Wärtsilä
Vebinari	Usluge za kupce, liderstvo	Professional service providers (Accenture, showing expertise eMarketer, Forrester Research, HubSpot)

Kao što se može videti u tabeli 8.6., društveni mediji mogu da se koriste za različite marketinške ciljeve. Pored toga, kompanije na poslovnom tržištu koriste društvene medije da poboljšaju saobraćaj ka svojim stranicama. Na primer, Indium Corporation i Cree su privukli aktivne posetioce na svoje blogove koji su interaktivni i imaju balansiran sadržaj u različitim formama (tekst, video i grafika). Kada kupac postane familijaran sa interakcijom, alat nudi mogućnosti da se poboljša aktivnost i usluge za kupce. Pored blogova, Salesforce.com, Cisco i HP koriste

Facebook, Flickr i forume kako bi postigli svoje ciljeve. Giganti u IT industriji, Dell, Intel i Oracle aktivno koriste Twitter za usluge kupcima, PR i za generisanje prodaje. Mnoge kompanije koriste YouTube kao kanal za integraciju video sadržaja u veb sajt i kao kanal za povećanje efekta viralnog marketinga. Odličan primer je video kompanije Corning Incorporated, svetskog lidera u proizvodnji specijalnog stakla i keramike, pod nazivom A Day Made of Glass koji je od oktobra 2012. godine pogledalo više od 22 miliona ljudi (http://www.youtube.com/watch?v=6Cf7IL_eZ38).

Istraživanja pokazuju da je video sadržaj veoma važan i za B2B kompanije. Neki od razloga su: video rezultati se pojavljuju u skoro 70% top 100 pretraga listiranih na pretraživaču Google, šansa da se dobije stranica koja je visoko kotirana na ovom pretraživaču se povećava 53% sa videom, 70% B2B marketara sada koristi video (Gaitonde, 2014, str. 34-35).

Kompanija Dell je koristila Facebook u svojoj kampanji tako što su distribuirali laptop uticajnim preduzetnicima i onda ih pozvali na Facebook stranicu gde su mogli da daju svoje preporuke i podstaknu druge da probaju proizvod. Integrisanjem Facebook stranice sa drugim društvenim kanalima, akcija je imala odličan rezultat jer je inicirala 82 objave putem blogova, više od 1600 tweet-ova i više od 5 miliona komentara. Međutim, bez obzira na to što su neke kompanije napravile strategiju nastupa na društvenim mrežama, pojedini autori smatraju da će alati kao što su newsletters, email marketing i digitalni magazini i dalje biti smatrani važnijim od strane kompanija na poslovnom tržištu (Jarvinen et al, 2012, str. 102-117).

Društvene mreže su jedan od najaktuelnijih alata za privlačenje kupaca. Kompanije na poslovnom tržištu su prihvatile ovaj trend. U martu 2011. istraživanje B2B Magazine je pokazalo da 93% kompanija na ovom tržištu na neki način koristi društvene medije. Međutim, postavlja se pitanje koliko su društvene mreže efikasne u animiranju kupaca. Takođe, ovo istraživanje ukazuje na to da 72% marketara na poslovnom tržištu koristi LinkedIn, 71% Facebook i 67% Twitter (Geehan, 2011, str. 165). LinkedIn ima slične karakteristike kao i Facebook (profil, kreiranje statusa, privatne poruke, kompanijske stranice i grupe) ali je orijentisan na poslovne kontakte. LinkedIn ima forume za pitanja i odgovore gde korisnici mogu da pitaju za savet i da dele svoje znanje u specifičnim oblastima. Takođe, postoji i mogućnost postavljanja intelektualne svojine kao što su slajdovi, prezentacije i ostala dokumenta. LinkedIn koriste profesionalci koji žele da izgrade sopstveni brend, kao i za regrutovanje kadrova i za honorarne poslove.

Twitter je napravio sopstveno istraživanje na temu efekata za bisnis korisnike. Zaključci tog istraživanja govore da su osobe koje su donosioci odluka prisutne na Twitter-u. Kupci na poslovnom tržištu koriste Twitter kako bi istraživali i delili određene informacije. To je značajno za B2B marketare da se povežu sa publikom, izgrade odnose i utiču na njihove odluke i sve to u realnom vremenu (<http://www.searchandmore.co.uk/news/twitter/positive-effects-b2b-social-media-marketing-business-tweeting/>).

U delu rada koji se odnosi na oglašavanje je bilo reči o tome da je neophodno pojedine elemente komunikacionog miksa prilagoditi konkretnom tržištu na kome se nastupa. Facebook je napravio rešenje za stranice globalnih brendova. Suština je u kreiranju centralne stranice omogućavajući brendovima jedinstven globalni identitet. Brendovi su u mogućnosti da prilagode izgled stranice za svaku zemlju ili region pojedinačno, ali postoji i metrika na globalnom i lokalnom nivou. Na primer, Google Chrome ima preko 16 miliona pratilaca na globalnom nivou, od čega oko 76.000 u Srbiji (<http://www.socialbakers.com/facebook-pages/brands/country/serbia/page-3/>). Postoji mogućnost da se na lokalnom nivou menja profilna fotografija, informacije o brendu, URL, prijem poruka i sl. Fanovi će biti upućeni na stranicu prema IP adresi. Korisnici se upućuju na stranicu prema trenutnom mestu boravka. Brendovi takođe mogu preusmeriti više zemalja ka globalnoj stranici. Objave korisnika širom sveta se prikazuju po relevantnosti za svaku regiju pojedinačno. To znači da kada se otvori stranica brenda za određenu zemlju, primarno će biti prikazane objave stanovnika te zemlje, pre nego korisnika sa druge strane planete, bez obzira na vreme objavljivanja (<http://digitalizuj.me/2012/10/novosti-facebook-je-lansirao-global-pages-za-brendove/>).

Jedna studija u SAD je potvrdila da bez obzira na to što dosta kompanija na poslovnom tržištu koristi neki tip društvenih medija, samo je manje od polovine odgovorilo da meri rezultate. Problem može da bude to što većini kompanija nije jasno kako društveni mediji mogu da daju podršku njihovim poslovnim ciljevima. Sve dok kompanije ne postave konkretne ciljeve, kao što je saradnja sa kupcima na definisanju novog proizvoda, neće biti moguće poređenje sa postavljenim ciljevima (<http://goo.gl/JpGdvE>). Kaplan navodi da su društveni mediji bili veoma uspešni prilikom generisanja fenomena viralnog marketinga i lansiranju novih proizvoda (Kaplan, 2012, str. 129-139).

Kompanija Maersk line, lider u kontejnerskom prevozu u svetu, jedan je od uspešnih primera primene društvenih medija u poslovanju kompanija na poslovnom tržištu. U periodu od dve godine kompanija je došla do 1.000.000 pratilaca na društvenoj mreži Facebook, 40.000 na Twitter-u, a takođe su i vrlo aktivni na LinkedIn-u, Pinterestu i Google+. Društvene mreže

koriste za plasman priča o kompaniji na manje formalan način. Dobila je brojne nagrade za svoje kampanje, a žiri je prilikom dodeljivanja ovih nagrada isticao da su oni primer kojibi i druge kompanije na poslovnom tržištu trebalo da slede (Katona&Sarvary, 2014, str. 142-156).

Studija agencije Buddy Media je istraživala 320 najjačih brendova u svetu i ustanovila da primena koncepta da jedan pristup može da bude identičan za sve medije dugoročno dovodi do neuspeha. Zbog toga je neophodno da marketari Facebook i Twitter tretiraju kao pojedinačne medije. Potrebno je i da shvate da ono što će biti efektivno na jednom mediju ne mora automatski da znači da će da bude tako uspešno i na drugom (<http://www.searchandmore.co.uk/internet-marketing/study-reveals-size-doesnt-fit-social-media-marketing/>). Štavljanin et al. takođe ističu da je veoma rizično koristiti društvene medije bez detaljnog planiranja pa je zbog toga neophodno da ih marketari što bolje upoznaju (Štavljanin et al, 2011, str. 113-118).

8.2.6. Tržišni odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću su menadžment funkcija koja procenjuje stavove javnosti, identifikuje politiku i procedure individue ili organizacije sa interesima javnosti, planira i realizuje program akcija kako bi se dobilo poverenje i prihvatanje javnosti (Scott et al, 2001, str. 4). Definicija koju je Skupština PRSA (Public Relations Society of America) usvojila još 1982., a modifikovala je 2012. godine kaže: „Odnosi s javnošću su strateški proces komunikacije koji gradi uzajamno korisne odnose između organizacije i njene javnosti“ (<http://www.prsa.org/AboutPRSA/PublicRelationsDefined/#.UutvyfldVIE>). Oni dalje navode da, kao menadžment funkcija, odnosi s javnošću takođe obuhvataju sledeće:

- Anticipiranje, analiza i interpretacija mišljenja javnosti, stavova i pitanja koja mogu da imaju dobar ili loš uticaj na aktivnosti i planove organizacije;
- Savetuje menadžment na svim nivoima u vezi odluka koje se tiču politike, pravca akcije i komunikacije, uzima u obzir njihove posledice za javnost i društvenu odgovornost organizacije;
- Permanentno istražuje, sprovodi i evaluira programe aktivnosti i komunikacije kako bi se postiglo da informisana javnost shvati potrebu za postizanje ciljeva organizacije. To može da uključuje marketing, finansije, fondove, zaposlene, zajednicu ili odnose sa državnim institucijama, kao i druge programe;

- Planiranje i implementacija napora organizacije kako bi imala uticaj ili promenila politiku javnosti, postavljanje ciljeva, planiranje, budžetiranje, regrutovanje i obuka zaposlenih, razvijanje objekata – ukratko, upravljanje resursima koji su potrebni za ostvarivanje gore navedenog.

Postoje brojne definicije odnosa s javnošću, a Filipović&Kostić-Stanković naglašavaju da autori posmatraju ovaj pojam u strategijskom i taktičkom kontekstu. Prema njima, ključne reči koje opisuju odnose s javnošću su: reputacija, imidž, identitet, percepcija, kredibilitet, poverenje, harmonija, obostrano razumevanje, istinitost i potpuno informisanje (Filipović&Kostić-Stanković, 2008, str. 7).

Odnosi s javnošću mogu igrati značajnu ulogu u ostvarivanju marketinških ciljeva kao što su (Cicvarić-Kostić, 2011, str. 12):

- podizanje nivoa svesti o proizvodu/organizaciji,
- informisanje i/ili menjanje ponašanja kupaca,
- razvijanje efektivnih komunikacija,
- pridobijanje razumevanja kupaca i izgradnja poverenja,
- kreiranje klime u kojoj kupci prihvataju proizvod/organizaciju i dr.

Stoga su svoju primenu u uspostavljanju komunikacije između organizacije i tržišnih ciljnih grupa našli metodi i tehnike odnosa sa javnošću koji se označavaju kao tržišni odnosi s javnošću. To je proces planiranja, izvođenja i ocene programa odnosa s javnošću kojima se podstiče povećana nabavka i zadovoljstvo kupaca, kroz uspostavljanje komunikacije (razmene informacija i utisaka), kojom se kompanije i njihovi proizvodi poistovećuju sa potrebama, željama, brigama i interesima kupaca (Filipović&Kostić-Stanković, 2008, str. 123).

Neki od zadataka tržišnih odnosa sa javnošću su (Filipović&Kostić-Stanković, 2007, str. 260-261):

- Obezbeđivanje pozitivnog publiciteta za proizvod i formiranje imidža novog proizvoda,
- Formiranje baze podataka koja sadrži informacije koje bi kupac mogao zahtevati i obezbeđivanje mesta na kojima bi potrošači mogli dobiti takve informacije,
- Planiranje i sprovođenje raznolikih oblika komunikacije sa potrošačima i iznošenja kompleksnijih argumenata o prednostima konkretnog proizvoda i uveravanja da su kupci razumeli njegove glavne atribute,

- Izrada brojnih brošura i prospekata i planiranje i izvođenje raznih oblika prezentacije proizvoda,
- Sponzorisanje događaja usko povezanih sa ciljnom grupom potrošača,
- Koordinacija, odnosno staranje o tome da potrošači dobiju pravu predstavu o proizvodu na osnovu usklađenih poruka ostalih promocijskih instrumenata i sprečavanje konfliktnog shvatanja poruka i sl.

Sajmovi i konferencije, prema Vitale et al (2011, str. 376), takođe mogu da se svrstaju u odnose s javnošću, iako po tradicionalnoj definiciji ovde ne bi trebalo da pripadaju. Oni imaju jako veliki uticaj na komparativni imidž i aktivnosti u vezi odnosa sa javnošću. Svrha ovih aktivnosti je da povećaju poznatost, kredibilitet, uvere u legitimitet i kvalitet.

Kotler navodi da kompanije sve više uviđaju potencijal koji se krije u marketinškim odnosima s javnošću. Oni sadrže skup instrumenata koji se može podvesti pod akronim PENCILS, a to su (Kotler&Keller, 2006, str. 140):

P (*Publications*) - publikacije (fabrički časopisi, godišnji izveštaji, praktične brošure za korisnike, itd.);

E (*Events*) - manifestacije (sponzorisanje sportskih ili umetničkih manifestacija ili izložbi);

N (*News*) - novosti (propagandne priče o preduzeću, zaposlenima i proizvodima);

C (*Community involvement activities*) - društvene aktivnosti (doprinos u vremenu i novcu da bi se zadovoljile potrebe lokalne zajednice);

I (*Identity Media*) - Mediji identiteta (kancelarijski materijal, vizit karte, kodeks oblačenja u preduzeću);

L (*Lobbying activity*) - lobiranje (nastojanja da se podstakne donošenje povoljnih i spreči donošenje nepovoljnih propisa i zakonskih odredbi);

S (*Social responsibility activities*) – društveno odgovorne aktivnosti (izgradnja pozitivne reputacije kao društveno odgovornog preduzeća).

Područja primene tržišnih odnosa sa javnošću mogu da budu (Filipović&Kostić-Stanković, 2008, str. 126):

1. Kreiranje povoljne situacije na tržištu pre nego što se aktivira intenzivna promotivna kampanja;
2. U situacijama kada su izostavljeni drugi instrumenti promocije;
3. Iniciranje i plasiranje drugih vesti kada nema vesti o proizvodu;
4. „Infiltriranje“ poruke plasirane putem ostalih instrumenata marketinške komunikacije u način života ciljane javnosti;
5. Osavremenjivanje programa odnosa s javnošću i marketinške komunikacije;
6. Izgradnja ličnih odnosa sa kupcima;
7. Vršenje uticaja na lidere u kreiranju javnog mnjenja;
8. Iniciranje nepristrasnog iznošenja prednosti novog proizvoda;
9. Demonstriranje društvene odgovornosti i izgradnja poverenja kod kupaca;
10. Pruženje podrške prodaji u kriznim situacijama.

8.3. Alternativne strategije marketinških komunikacija

Prema Kotleru (2001), proces razvoja efektivne i efikasne marketinške komunikacije podrazumeva nekoliko faza, od identifikovanja ciljne grupe, preko definisanja ciljeva, oblikovanja poruke, izbora kanala komunikacije, utvrđivanje budžeta, donošenje odluka o izboru miksa komunikacije, merenje rezultata do upravljanja i koordiniranja procesom integrisanih marketinških komunikacija. Polazeći od ovako definisanog procesa upravljanja komunikacijama, može se zaključiti da strategija marketinških komunikacija podrazumeva izbor miksa komunikacije za identifikovane ciljne grupe kojim će se realizovati postavljeni ciljevi komunikacija, a u okviru raspoloživih sredstava. Izbor strategije marketinških komunikacija svakako zavisi od specifičnosti tržišta, kao i strategije marketinga i prodaje koju kompanija primenjuje. Alternativne strategije koje kompanije mogu primeniti mogu se utvrditi na osnovu nekoliko kriterijuma. Prema Kostić-Stanković (2011), kriterijumi na osnovu kojih se mogu razviti i primeniti strategije marketinških komunikacija su:

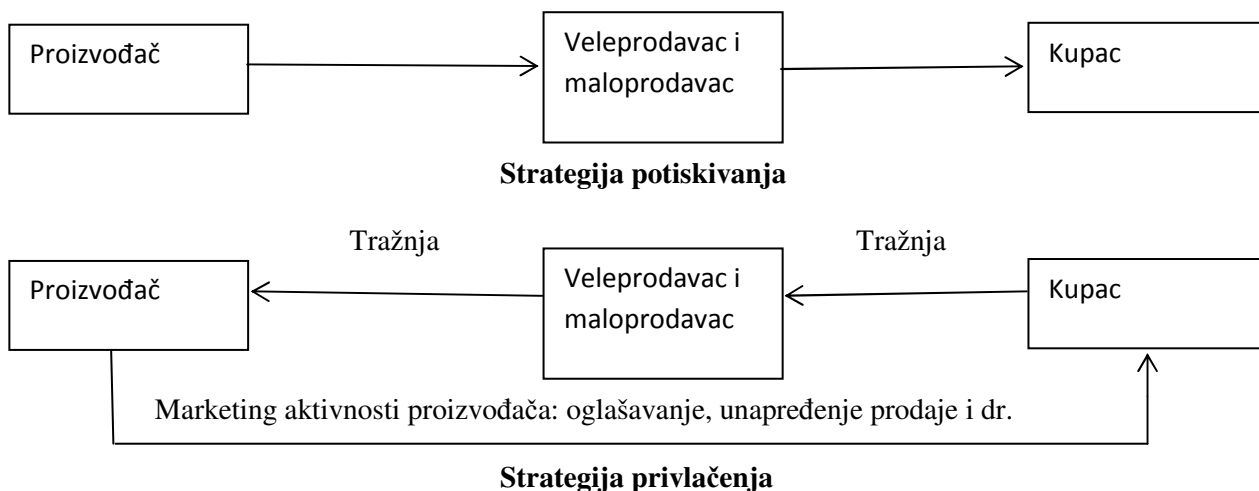
- Životni ciklus proizvoda. Uzimajući ovaj kriterijum u obzir, svaka faza životnog ciklusa ima svoje specifičnosti i različite ciljeve komunikacije koji se postavljaju. Alternativne strategije koje se mogu razviti tokom faza životnog ciklusa proizvoda, prema ovoj autorki, mogu biti strategija fokusiranja, strategija stimulisanja tražnje, strategija ubeđivanja, strategija diverzifikacije komunikacije, strategija “čišćenja”.

- Karakteristike ciljnih grupa. U zavisnosti od identifikovanih segmenata kupaca i njihovih karakteristika, strategije koje se mogu primeniti uključuju nediferenciranu, diferenciranu i fokusiranu strategiju.
- Položaj organizacije na tržištu u odnosu na konkurenciju. Prema ovom kriterijumu, strategija se bazira na razlikovanju proizvoda od konkurentskog.
- Vrsta proizvoda. U zavisnosti da li je proizvod namenjen krajnjoj ili industrijskoj potrošnji, alternativne strategije uključuju strategiju potiskivanja i privlačenja. U zavisnosti od toga da li će da izabere strategiju potiskivanja ili privlačenja, zavisi da li će kompanija najveći deo svojih promotivnih aktivnosti usmeriti na ličnu prodaju ili oglašavanje (slika 8.1.)

Strategija potiskivanja podrazumeva usmeravanje promotivnih aktivnosti na učesnike u marketing kanalu kompanije. Kod poslovnog marketinga, najveći akcenat je na ličnoj prodaji. Ova strategija ima najveći efekat kada su reputacija i imidž proizvođača već poznati članovima kanala i krajnjim potrošačima. Međutim, kada postoji veliki broj konkurenata u kanalu distribucije, onda može doći do otpora članova kanala, posebno kada je u pitanju nova marka proizvoda. U takvoj situaciji je strategija privlačenja primenljivija jer se pomoću nje targetiraju krajnji potrošači tako da kompanija može izabrati komunikaciju putem oglašavanja i unapređenja prodaje. Krajnji rezultat je da kupci sami traže proizvod i na taj način navode posrednike da ga uvrste u svoju ponudu.

Marketing aktivnosti
proizvođača: lična prodaja,
unapređenje prodaje i dr.

Marketing aktivnosti prodavaca: lična
prodaja, unapređenje prodaje,
oglašavanje i dr.



Slika 8.1. Strategija potiskivanja vs. strategija privlačenja (Armstrong&Kotler, 2013)

Da li će kompanija koristiti jednu ili drugu strategiju zavisi od imidža i reputacije proizvođača, vrste proizvoda, odnosa sa članovima marketing kanala, od karakteristika ciljnog tržišta, resursa kojima proizvođač raspolaže. U većini slučajeva kompanije primenjuju kombinaciju ove dve strategije kako bi na optimalan način komunicirale sa ciljnim grupama. Kada su u pitanju kompanije koje posluju na poslovnom tržištu, svoje resurse usmeravaju pre svega na ličnu prodaju i unapređenje prodaje, a zatim i na oglašavanje.

9. Empirijsko istraživanje

„Istraživanje marketing orijentacije i instrumenata marketing miksa u organizacijama u Srbiji u uslovima neizvesnosti u okruženju kao osnov za oblikovanje strategija poslovnog marketinga“

9.1. Konstrukt istraživanja

Istraživanje ispituje marketinšku orijentaciju i instrumente marketing miksa u organizacijama u Srbiji u uslovima nesigurnosti u okruženju, kao osnov za oblikovanje strategija poslovnog marketinga. Cilj istraživanja je utvrđivanje alternativnih strategija poslovnog marketinga za organizacije u Srbiji, kao zemlje u razvoju, na osnovu ispitivanja trenutnog stanja njihove marketinške orijentacije i programa marketinga koje primenjuju. Prilikom istraživanja, prikupljeni su primarni i sekundarni podaci. Sekundarni podaci su korišćeni u eksplorativnoj fazi istraživačkog projekta kako bi se preciznije definisao istraživački problem i odredio dalji tok istraživanja, a pružen je i uvid u metodologije i tehnike koje su koristili drugi istraživači. Izvor sekundarnih podataka za ovo istraživanje bilo je nekoliko studija (Deans, 2012, str. 299-336; Rodriguez et al., 2012, str. 363-378). Prednost ovih studija je u tome što je moguća implementacija u kompanijama koje posluju u okviru različitih branši i bez obzira na to da li posluju u proizvodnom, trgovinskom ili uslužnom sektoru. Pored ovih studija, značajan izvor podataka su predstavljale interne baze podataka autorke disertacije, kao i baze podataka koje je moguće pronaći na internetu, a u cilju kreiranja uzorka istraživanja, odnosno definisanja ciljne grupe.

Empirijsko istraživanje sprovedeno je putem ankete kao istraživačkog instrumenta među kompanijama koje posluju na poslovnom tržištu u Srbiji. Uzorak je činilo 300 kompanija koje posluju na poslovnom tržištu. Kompanije su izabrane iz publikacija koje objavljuju najuspešnije kompanije u Srbiji (Magazini Nin i Ekonomist). U zavisnosti od kompanije i njihove otvorenosti da saraduju u ovoj vrsti istraživanja, upitnik je prosleđen marketing sektoru (ukoliko postoji), generalnim direktorima ili poslovnim sekretarima koji su zamoljeni da proslede osobi koja je najkompetentnija da odgovori na postavljena pitanja. Delatnosti kompanija kojima je upućen poziv za učešće u istraživanju su sledeće: Poljoprivreda i ribarstvo, Rudarstvo, Šumarstvo, Vodoprivreda, Građevinarstvo, Saobraćaj i veze, Trgovina (maloprodaja i veleprodaja), Ugostiteljstvo i turizam, Proizvodnja, Obrazovanje, Naučno istraživačka delatnost, Zdravstvo, Bankarstvo i osiguranje imovine i lica (Gligorijević, 2009, str. 19). Upitnik je prosleđen elektronskom poštom ili putem LinkedIn društvene mreže. Svi ispitanici su bili

upoznati sa predmetom i ciljem istraživanja i dobrovoljno su uzeli učešće. Istraživanje je realizovano u periodu mart-maj 2014. godine. U istraživanju je prikupljen ukupno 81 validan odgovor. Zaposleni u velikom broju kompanija (više od 50%) su poslali komentar da nemaju marketinške aktivnosti što ukazuje na trenutno stanje i nerazumevanje značaja marketinga na poslovnom tržištu u Srbiji.

Predmet istraživanja koje je predstavljeno u nastavku čini marketinška orijentacija kompanija u uslovima nevesnosti u okruženju, kao i definisanje adekvatnih alternativnih poslovnih marketing strategija u odnosu na instrumente marketing miksa. Cilj istraživanja je utvrđivanje alternativnih strategija poslovnog marketinga za organizacije u Srbiji, kao zemlje u razvoju, shodno uslovima koji vladaju u okruženju, a na osnovu ispitivanja trenutnog stanja njihove marketinške orijentacije i programa marketinga koje primenjuju.

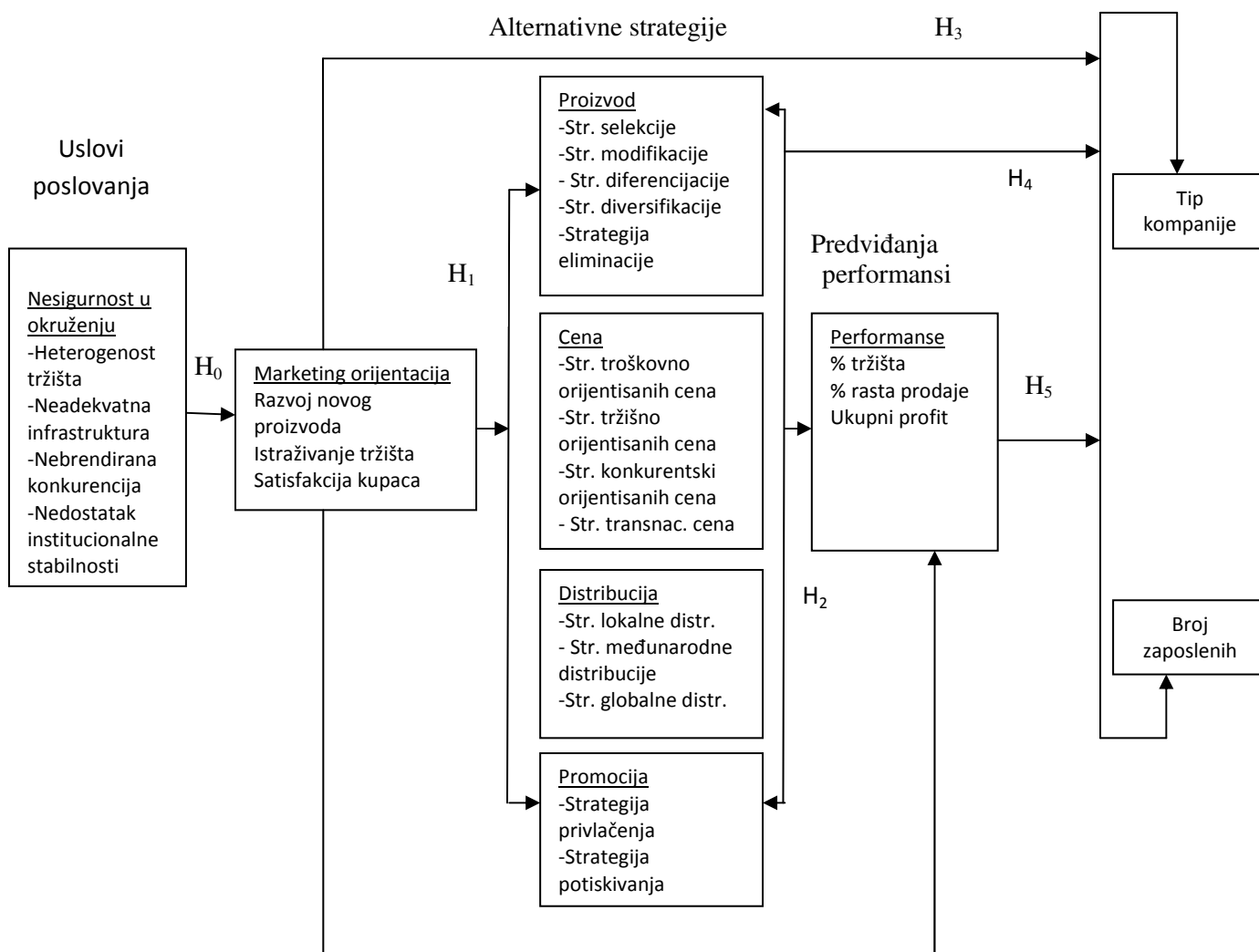
Teoretski okvir istraživanja predstavlja posmatranje strategije poslovnog marketinga kao efektivnog odgovora na promenljive uslove okruženja, kojom se određuje tržište/tržišni segment i definiše ponuda za izabrano tržište/tržišni segment (Hooley et al., 2008). Naime, u knjizi Marketing strategija i konkurenstko pozicioniranje, autori marketinšku strategiju posmatraju na opisani način, a razmatraju je u kontekstu marketinške orijentacije organizacije i taktike koje se odnose na odluke u vezi sa instrumentima marketing miksa.

Teorija i praksa marketinga dokazale su da marketing orijentacija ima pozitivne efekte na performanse kompanije (Day, 1994, str. 37; Jaworski&Kohli, 1996, str. 119-135; Narver&Slater, 1995, str. 63-74). Marketing orijentacija ima dve komponente: pasivnu i proaktivnu komponentu, gde se pasivna marketing orijentacija odnosi na zadovoljavanje već izraženih potreba kupaca (Jaworski et al., 2000, str. 45-54), dok proaktivna nastoji da otkrije i zadovolji latentne i neartikulisane potrebe kupaca (Atuahene-Gima et al., 2005, str. 464-482; Narver et al., 2004, str. 334-347). Polazna pretpostavka u marketingu je, da bi kompanije bile uspešne, moraju da prate potrebe korisnika i da razvijaju i isporučuju proizvode i usluge koji zadovoljavaju ove potrebe (Kirca et al., 2005, str. 24-41). Visok stepen marketing orijentacije je važan, jer što se više u kompaniji čuje glas kupca i što se više po njemu postupa, kompanija će efikasnije da zadovoljava potrebe kupaca i samim tim da ima bolje performanse. Posmatrajući marketing orijentaciju na ovaj način, može se sagledati njena važnost i uticaj na oblikovanje strategija poslovnog marketinga.

9.2 Metodologija, model i hipoteze istraživanja

Istraživanje je započeto kreiranjem upitnika. Pitanja koja su postavljena na samom početku su se odnosila na strukturu vlasništva, broj zaposlenih, delatnost kompanije i lokaciju. Budući da ne postoje pouzdani pokazatelji o performansama konkurencije, ispitanici su upoređivali svoje performanse sa konkurentskim pomoću petostepene Likertove skale (od konstatacije „mnogo gore od glavnog konkurenta“ do „mnogo bolje od glavnog konkurenta“). Oni su tako ocenjivali procenat tržišnog učešća, procenat rasta prodaje i ukupan profit u odnosu na najvećeg konkurenta i to u poslednje dve godine. Percepcija okruženja je takođe merena pomoću petostepene Likertove skale („apsolutno se ne slažem“ do „apsolutno se slažem“). U tom smislu su ispitanici odgovarali na pitanja koja se odnose na turbulencije u ponašanju konkurenata, nove tehnologije proizvodnje, promenu tražnje i preferencije tržišta. Varijable koje se odnose na marketing orijentaciju (istraživanje tržišta, zadovoljstvo kupaca i razvoj novog proizvoda) su rangirane pomoću trostepene skale (niži, srednji, viši). Proizvod (kvalitet proizvoda i usluge za kupce) i važnost cene su takođe rangirani po trostepenoj skali (niži, srednji i viši). Kada je u pitanju distribucija, postavljena su pitanja o fokusu ispitanika u vezi sa postojećim kanalima distribucije, većoj pokrivenosti tržišta, minimiziranju troškova i prilagodljivosti kanala, a odgovori su rangirani pomoću petostepene Likertove skale („uopšte nije bilo važno“ do „bilo je veoma važno“). Na kraju su ispitanici odgovarali na pitanje o važnosti promociionog miksa (oglašavanje, lična prodaja, unapređenje prodaje, sponzorstvo, direktni marketing, društveni mediji i tržišni odnosi sa javnošću). Odgovori su rangirani petostepenom Likertovom skalom od „uopšte nije bilo važno“ do „bilo je veoma važno“.

Model predstavlja pokušaj da se identifikuju uzroci i posledice strategije marketinga i postavljen je na osnovu rezultata istraživanja mnogobrojnih autora. Prvi deo modela, koji se odnosi na uslove okruženja u kojima funkcionišu kompanije u zemljama u razvoju, postavljen je na osnovu razmatranja osnovnih karakteristika poslovnog okruženja kompanija u ovim zemljama od strane Shetha, 2011; Welsh et al., 2006, Wright et al., 2005.



Slika 9.1. Konceptualizacija okvira za utvrđivanje strategija poslovnog marketinga

Prema klasifikaciji Svetske banke (data.worldbank.org), ova tržišta ostvaruju rast bruto društvenog proizvoda, ali ipak, jedan od najvećih izazova poslovanja na tržištima u razvoju predstavljaju i dalje nestabilno političko-pravno, ekonomsko i društveno okruženje, što dalje znači visoko rizično poslovno okruženje. Za njih je karakteristična institucionalna turbulencija i niži nivo ekonomskog razvoja u odnosu na razvijene zemlje (Welsh et al, 2006, str. 130-149). Najinovativnija tehnologija, superiorni ljudski kapital i svetski priznati brendovi nisu ono što karakteriše kompanije sa ovih tržišta, već je to manjak finansijskog kapitala (Wright et al., 2005, str. 1-33).

Heterogenost tržišta, neadekvatna infrastruktura, hroničan nedostatak resursa, karakteristike društveno-političkog sistema, nedostatak institucionalne stabilnosti uslovljavaju kompanije da

primenjuju marketing orijentaciju u svom poslovanju. Marketing orijentacija podrazumeva oblikovanje, implementaciju i kontrolu alternativnih strategija marketinga na poslovnom tržištu u odnosu na instrumente marketing miksa (Hooley et al., 2008). Na osnovu teoretskog okvira koji su postavili ovi autori, postavljen je deo istraživanja koji se odnosi na marketing strategije kompanija.

Treći deo modela koji se odnosi na predviđanje performansi kompanija na osnovu primenjenih alternativnih strategija postavljen je na osnovu istraživanja autora koji smatraju da su teorija i praksa marketinga dokazale da marketing orijentacija ima pozitivne efekte na performanse kompanije (Day, 1994, str. 37; Jaworski&Kohli, 1996, str. 119-135; Narver&Slater, 1995, str. 63-74).

U zavisnosti od internih karakteristika kompanije (poput veličine, tipa, broja zaposlenih), a prema Egesa, 2011 i Ayopo, 2011, primena marketing strategija je istražena. U tu svrhu su postavljene odgovarajuće hipoteze u kojima su iznete pretpostavke o međuzavisnosti marketing strategija i tipa, veličine i broja zaposlenih u određenim kompanijama. Takođe, ispitana je međuzavisnost predviđenih performansi u odnosu na karakteristike mikro okruženja određene kompanije.

Model je testiran prikupljanjem podataka kompanija koje posluju na poslovnom tržištu Srbije i njihovom analizom adekvatnim statističkim testovima (ANOVA test jednofaktorske analize varijanse različitih grupa, *post-hoc Tukey test*, višestruka linearna regresija).

Dobijeni podaci su analizirani upotrebom softverskog paketa SPSS 20, prilagođenog utvrđivanju veza između varijabli. Najpre je upotrebom *Kolmogorov Smirnov* i *Shapiro Wilk* testova utvrđena normalnost raspodele što je veoma značajno radi utvrđivanja ispunjenosti svih pretpostavki za primenu parametarskih testova utvrđivanja međuzavisnosti između definisanih varijabli. Zatim su primenom jednofaktorske analize, odnosno ANOVA testa proverene pretpostavke definisane u osnovnoj, posebnim i pojedinačnim hipotezama. Na osnovu vrednosti parametra Sig. (ukoliko je vrednost ovog pokazatelja manja od 0,05 može se smatrati da postoji statistički značajna korelacija između definisanih varijabli), donete su odluke o prihvatanju, odnosno odbacivanju postavljenih hipoteza. Takođe je i na osnovu naknadnih testova ukazano tačno gde su razlike između analiziranih grupa promenljivih.

Kako bi se proverile hipoteze o mogućnosti pretpostavki o vrednostima performansi na osnovu određenih instrumenata marketing miksa korišćena je višestruka linearna regresija kojom je na

osnovu vrednosti koeficijenta beta, kao i vrednosti r ustanovljen doprinos pojedinih promenljivih konačnoj jednačini.

Na osnovu dosadašnjih istraživanja uslova u okruženju koji utiču na definisanje adekvatnih poslovnih marketing strategija, a zbog nedostatka ove vrste istraživanja u srpskoj naučnoj literaturi, definisane su sledeće hipoteze:

Generalna hipoteza: Nesigurnost u okruženju uslovljava izbor alternativnih strategija poslovnog marketinga koje determinišu performanse i uspeh kompanija koje posluju na tržištima u razvoju.

Kako bi se proverila verodostojnost postavljene hipoteze sprovedeno je empirijsko istraživanje i postavljeno je nekoliko posebnih hipoteza koje su pomogle operacionalizaciju postavljene generalne hipoteze.

Navedena hipoteza je proverena putem posebnih hipoteza:

H1: Postoji međuzavisnost između marketing orijentacije i nivoa primene osnovnih instrumenata marketing miksa.

H2: Postoji međuzavisnost između osnovnih instrumenata marketing miksa i performansi kompanije.

H3: Postoji međuzavisnost između marketing orijentacije i karakteristika kompanije.

H4: Postoji međuzavisnost između nivoa primene osnovnih instrumenata marketing miksa i karakteristika kompanije.

H5: Postoji međuzavisnost između performansi kompanije i karakteristika kompanije.

Dakle, prikupljeni i analizirani podaci usmereni su na pronalaženje odgovora na pitanje kako uslovi u okruženju, koji izazivaju njegovu nestabilnost i nesigurnost, utiču na formiranje određenih alternativnih marketing poslovnih strategija koje omogućavaju sagledavanje veze između marketing orijentacije i performansi.

Iako je karakteristika tržišta u razvoju politička nestabilnost, koja je često povezana sa nedovoljno razvijenim pravnim okvirom, birokratskim praksama, nedovoljnom transparentnošću i sl., u istraživanju koje prikazano nisu razmatrani ovi faktori okruženja detaljnije. Oslanjajući se na ranija istraživanja koja su predstavljena u naučnim radovima,

(Sheth, 2011, Welsh et al., 2006, Wright et al., 2005) razmatrani su faktori okruženja relevantni za izbor i razvoj strategije marketinga.

Marketing strategija uključuje taktike koje se odnose na odluke u vezi sa instrumentima marketing miksa: proizvod, cenu, distribuciju i promociju. Model prikazan na slici 9.1 pretpostavlja da marketing strategija određuje marketing orijentaciju. To znači da je marketing strategija sredstvo pomoću koga kompanija ostvaruje svoj cilj da razvije i implementira marketing orijentaciju.

Proces usvajanja marketing orijentacije se odvija sekvencijalno. Prvo, kompanija mora da prepozna značaj potrebe i zadovoljavanja potreba klijenata, a onda mora da razvije i implementira efikasnu marketing strategiju koja je kreirana tako da zadovolji ove potrebe.

Slika 9.1. pokazuje da će menadžeri marketing orijentisanih kompanija staviti naglasak na kvalitet proizvoda i usluge klijentima. Model predviđa i povećanje percepcije menadžera o važnosti varijabli promocijnog miksa (oglašavanja, lične prodaje, unapređenja prodaje, sponzorstva, direktnog marketinga, društvenih medija i tržišnih odnosa sa javnošću). Marketing orijentisane kompanije se, sa namerom da procene i zadovolje potrebe kupaca, oslanjaju na promocijni miks kako bi poslale ciljnom tržištu poruku o prednostima proizvoda. S obzirom na sve konkurentnije tržište, marketing orijentisane kompanije prepoznaju značaj cene u marketing miks (Rodriguez et al., 2012, str. 365-378; Deans, 2012, str. 299-336). Sledeći marketing orijentaciju, kanali distribucije moraju da ispune bazične zahteve: efektivnost, pokrivenost, troškovna efikasnost i dugoročna prilagodljivost kanala (Anderson et al., 2012, str. 59).

Pojedini istraživači koriste marketing orijentaciju kao osnovu za istraživanje identifikovanja specifikuma kompanija koje objašnjavaju razlike između performansi kompanija (Menguc&Auh, 2006, 63-73; Zhou et al, 2008, 985). Marketing orijentacija omogućava osnovu za bolje servisiranje ciljnih kupaca (Ngo&O'Cass, 2012, 173-187). Kao takva, marketing orijentacija usmerava alokaciju sredstava neophodnih za stvaranje i održavanje superiorne vrednosti kupaca na funkcionalnom nivou (Zhou et al, 2005, 42-60). Osnovna premisa marketing orijentacije je da stvara vrednost za kupca (Hooley et al, 2005, 18-27).

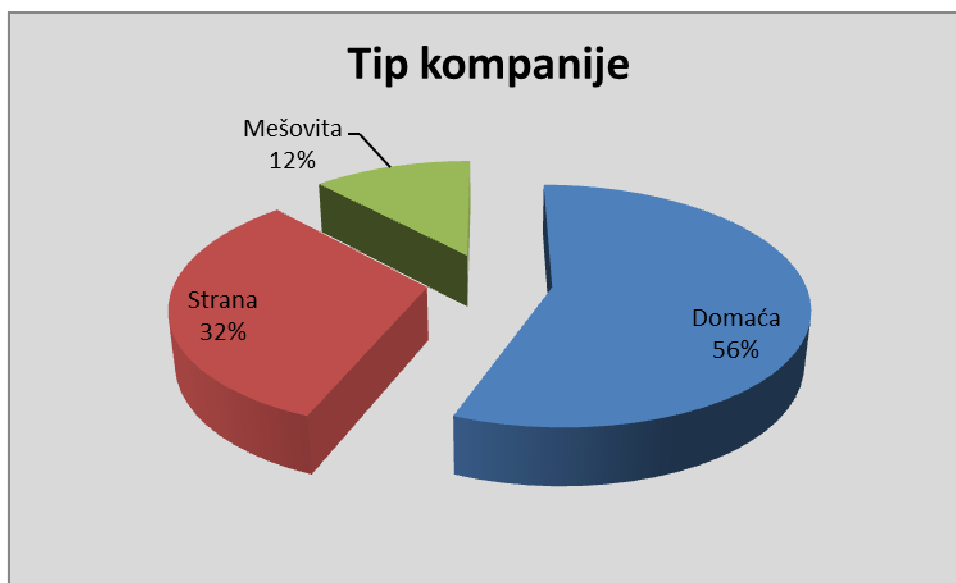
Kao što je prikazano na slici 9.1., predloženi model pretpostavlja vezu između marketing orijentacije i performansi kroz posredovanje marketing strategije. Takva konceptualizacija naglašava ključnu ulogu strategije marketinga u određivanju performansi. Dodatna prednost je u tome što ova konceptualizacija obezbeđuje način da se ispita usvajanje marketing koncepta od

strane menadžmenta odvojeno od njegovog tržišnog ponašanja. Ovo je važno zbog toga što mnoštvo faktora može da predstavlja vezu između planiranih i realizovanih aktivnosti. Ukoliko su ove aktivnosti uspešno realizovane, očekuje se visok nivo performansi.

Kako je ranije identifikovano da praksa poslovnog marketinga u našoj zemlji nije dovoljno razvijena, istraživanje koje je predstavljeno, ispituje navedene hipoteze na poslovnom tržištu u našoj zemlji. Veliki i rastući značaj proizvodnih dobara visoke tehnologije, veoma značajne promene u potrošnji, povećanje kompleksnosti poslovanja kompanija, kao i sve intenzivnija konkurencija nameću neophodnost kvalitetnih marketing strategija u poslovnom marketingu (Gligorijević, 2009, str. 46).

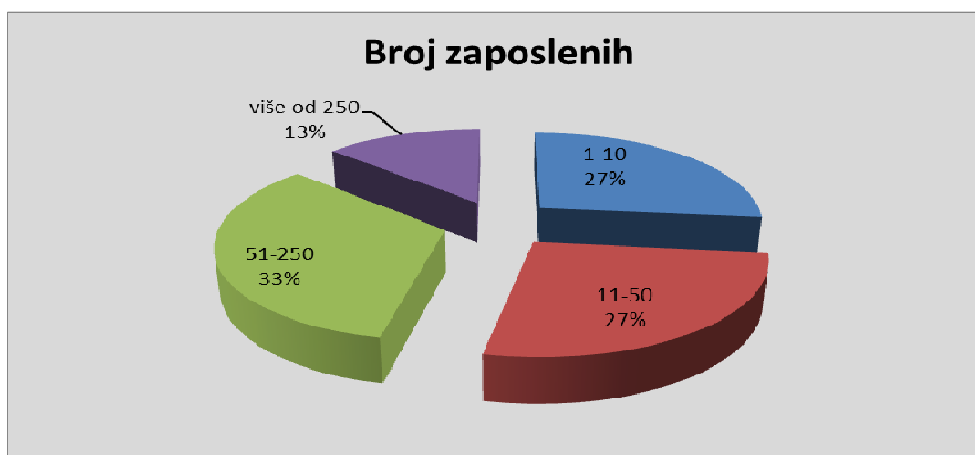
9.3. Rezultati istraživanja

Od ukupnog broja kompanija koje su učestvovala u sprovedenom istraživanju, 56% kompanija je u domaćem vlasništvu. Slede ih kompanije u stranom vlasništvu sa 32%, a mešovitim kompanijama pripada 12% (slika 9.2.).



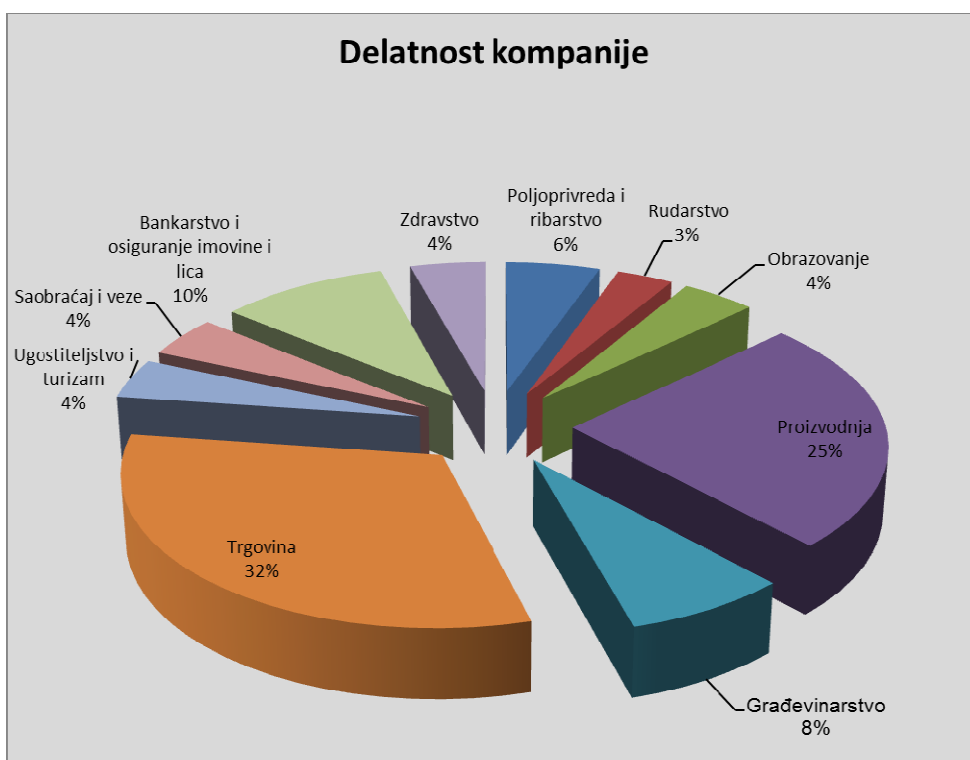
Slika 9.2. Tip kompanija u uzorku

U istraživanju je učestvovao podjednak broj kompanija koje imaju od 1-10 zaposlenih i onih koje imaju 11-50 zaposlenih (po 27%). Najveći broj pripada kompanijama koje imaju od 51-250 zaposlenih (33%), dok je u istraživanju učestvovalo 13% kompanija koje imaju više od 250 zaposlenih (slika 9.3.).



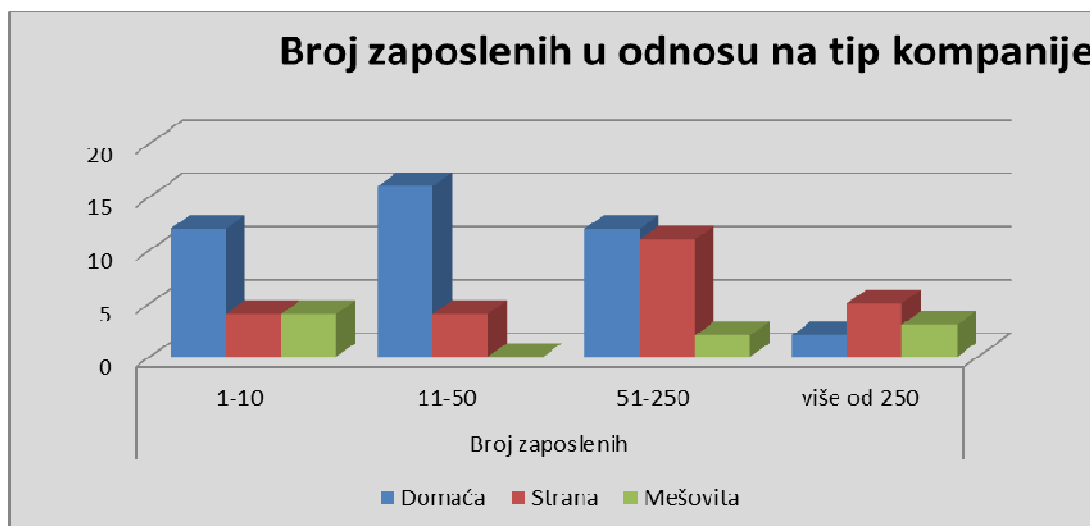
Slika 9.3. Broj zaposlenih u anketiranim kompanijama

Delatnost kompanija je raznovrsna i broj onih sa značajnim procentom učešća u anketi dolazi iz 10 branši (slika 9.4.). Najveći broj onih koji su odgovorili na postavljena pitanja dolazi iz sektora trgovine (32%), sledi ih proizvodnja (25%), zatim bankarstvo i osiguranje imovine i lica (10%).



Slika 9.4. Delatnost anketiranih kompanija

Vidljivo je da je najveći broj kompanija koje imaju do 50 zaposlenih u domaćem vlasništvu. Izjednačen je broj srednjih kompanija (od 51-250 zaposlenih) u domaćem i stranom vlasništvu, dok u kategoriji velikih preduzeća (više od 250 zaposlenih) dominiraju strane i mešovite kompanije (slika 9.5.)



Slika 9.5. Broj zaposlenih u odnosu na tip kompanije

U cilju provjere postavljenih hipoteza i u svrhu odluke o primeni adekvatnih testova dostupnih zahvaljujući softverskom paketu SPSS prilagođenim za ispitivanja međuzavisnosti između određenih varijabli u društvenim naukama, primenjen je *Kolmogorov-Smirnov* i *Shapiro-Wilkov* test. Oba testa se primenjuju u svrhu utvrđivanja normalnosti raspodele zavisne promenljive. Ukoliko je vrednost Sig. ovih testova veća od 0,05 smatra se da se pretpostavka o normalnosti raspodele može prihvatiti. Takođe, na osnovu stvarnih oblika raspodele rezultata na histogramima, zatim na osnovu izgleda krive normalne verovatnoće (*Normal Q-Q Plot*) i krive detrendovanog normalnog rasporeda, utvrđeno je da je većina tačaka približno normalno raspoređena i da se tačke nigde ne gomilaju.

Dakle, na osnovu pomenutih testova za ocenu normalnosti raspodele, kao i grafičkih prikaza može se konstatovati da je raspodela prilično normalna, te da se mogu primeniti parametarski testovi za ocenu međuzavisnosti definisanih varijabli. U tu svrhu će biti primenjen ANOVA test, odnosno jednofaktorska analiza varijanse koja prikazuje poređenje prosečnih rezultata između više od dve grupe. “Analiza varijanse je tako nazvana zato što poredi varijansu (promenljivost rezultata) između raznih grupa (za koju se veruje da je prouzrokuje nezavisna promenljiva) s tom promenljivošću unutar svake grupe (za koju se smatra da je posledica slučajnosti).” (Pallant, 2009).

U cilju provere pretpostavki iznetih u hipotezi H_1 o međusobnoj zavisnosti marketing orijentacije i osnovnih instrumenata marketing miksa, primenjujući ANOVA test jednofaktorske analize varijanse utvrđena je statistički značajna linearna veza između atributa Usporenost stope po kojoj proizvodi i usluge u branši zastarevaju i Marketing orijentacije (vrednost koeficijenta Sig. je 0.038 što je manje od 0,05 što predstavlja graničnu vrednost za prihvatanje, odnosno odbacivanje pretpostavki). Što im je bila izraženija ta karakteristika da su usporavali zastarevanje proizvoda, marketing orijentacija je bila manja, kao i tamo gde se tehnologija nije mnogo menjala i tu je marketing orijentacija bila manja. Usporenost stope po kojoj su proizvodi bili zastareli je obrnuto srazmerna marketing orijentaciji. Jačina veze je umerenog tipa i obrnutog smera. Koeficijent korelacije je $r=-0,240$. Isti koeficijent korelacije i smer linearne veze utvrđen je za atribut u kojem se tvrdi da se tehnologija proizvodnje ne menja mnogo. Za preostala dva nije utvrđena linearna veza. Suprotno gledano, vrednosti atributa Marketing orijentacija uglavnom ne koreliraju sa nesigurnosti u okruženju osim vrednosti mere u kojoj je razvoj novog proizvoda bio važan za kompaniju u prethodne dve godine i vrednosti komponente Nesigurnost u okruženju (Sig=0,019). Intenzitet ove veze je umeren dok je smer obrnut ($r=-0,270$).

Kompanije su smanjivale nesigurnost u okruženju time što su ulagale u razvoj novih proizvoda. Što im je bila izraženija ta karakteristika da su usporavali zastarevanje proizvoda, marketing orijentacija je bila manja, kao i tamo gde se tehnologija nije mnogo menjala i tu je marketing orijentacija bila manja.

Komponente Marketing orijentacija i Proizvod su u pozitivnoj linearnoj vezi (Sig.=0,000) sa umerenim do jakim koeficijentom korelacije ($r=0,421$). Na nivou odnosa atributa Marketing orijentacije i vrednosti komponente Proizvod, utvrđena je statistički značajna linearna veza između atributa Važnost istraživanja tržišta i komponente Proizvod (Sig.=0,000; $r=0,490$), kao i između mera u kojoj je razvoj novog proizvoda bio važan za kompaniju u prethodne dve godine i komponente Proizvod (Sig.=0,03; $r=0,250$). Sva tri atributa komponente Proizvod (Postojeći kvalitet proizvoda, Postojeći kvalitet usluge za kupce i Nivo prepoznatljivosti proizvoda u odnosu na glavnog konkurenta) su u statistički značajnoj linearnoj vezi sa Marketing orijentacijom sa koeficijentima korelacije: 0,286 (Sig.=0,013); 0,491 (Sig.=0,000) i 0,264 (Sig.=0,022), respektivno. Na osnovu iznetih podataka može se zaključiti da postoji statistički značajna korelacija između marketing orijentacije i atributa proizvoda i da se postavljena hipoteza H_1 može prihvatiti.

Daljom analizom utvrđena je statistički značajna pozitivna linearna veza slabog intenziteta ($\text{Sig}=0,05$; $r=0,226$) između marketing orijentacije i percepcije važnosti cene kao dela marketing miksa, ali na nivou atributa kojim se cena bazira na percepciji vrednosti koju imaju kupci. Sa druge strane, atribut Marketing orijentacija koji naglašava zadovoljstvo kupaca jedini je u pozitivnoj linearnoj vezi sa komponentom Cena.

Veza između komponente Marketing orijentacije i atributa Distribucija je pozitivnog smera, slabog intenziteta i iznosi $r=0,233$ ($\text{Sig}=0,045$). Međutim, Naglasak na zadovoljstvu kupaca u prethodne dve godine korelira umerenom vezom ($r=0,321$; $\text{Sig}=0,005$) sa Akcentom i strategijom što veće pokrivenosti tržišta.

Na nivou komponenti Marketing orijentacije i Promocije utvrđena je pozitivna linearna veza umerenog do jakog intenziteta ($\text{Sig}=0,000$; $r=0,413$). Kada se posmatraju atributi Marketing orijentacije (Važnost istraživanja, Naglasak na zadovoljstvu kupaca i Razvoj novog proizvoda) i komponenta Promocija, uočava se veza svih atributa i komponente uglavnog umerenog intenziteta: $r_1=0,356$ ($\text{Sig}=0,002$); $r_2=0,251$ ($\text{Sig}=0,030$); $r_3=0,301$ ($\text{Sig}=0,009$). S druge strane, Marketing orijentacija je u linearnoj vezi sa pet od sedam atributa Promocije, a najsnažnija utvrđena linearna veza je sa atributom Društveni mediji ($r=0,469$; $\text{Sig}=0,000$) i Aktivnosti tržišnih odnosa s javnošću ($r=0,396$; $\text{Sig}=0,000$). Pored ovih, sa Marketing orijentacijom koreliraju i atributi Sponzorstvo, Unapređenje prodaje i Oglašavanje sa slabim do umerenim linearnim vezama.

Dakle, na osnovu prikupljenih podataka testiranih pomoću ANOVA testa jednofaktorske analize, utvrđeno je da postoji statistički značajna korelacija između marketing orijentacije i atributa proizvoda, percepcije važnosti cene, distribucije i promocije, na osnovu čega se može prihvatiti pretpostavka izneta u hipotezi H1.

U daljem toku analize prikupljenih podataka, ispitivana je veza između osnovnih instrumenata marketing miksa i njihove sposobnosti da determinišu performanse kompanije, odnosno proverene su pretpostavke iznete u hipotezi H2.

Izrazito jaka pozitivna linearna veza utvrđena je između komponente Proizvod i komponente Performanse i iznosi $r=0,678$ uz $\text{Sig}=0,000$. Posmatrano sa aspekta atributa komponente Proizvod utvrđene su jake linearne veze između atributa Postojeći nivo usluge za kupce i komponente Performanse $r=0,506$; $\text{Sig}=0,000$ i atributa Nivo prepoznatljivosti u odnosu na glavnog konkurenta i komponente Performanse $r=0,604$; $\text{Sig}=0,000$. Umereno do jaka veza utvrđena je sa atributom Postojeći kvalitet proizvoda sa koeficijentim korelacije $r=0,471$.

Gledano sa druge strane, utvrđene su izrazito jake linearne veze atributa komponente Performanse i komponente Proizvod sa pretežno jakim linearnim vezama. Najjača linearna veza utvrđena je kod Ukupnog profita, Procenta rasta prodaje i Procenta tržišta sa koeficijentima korelacije 0,672; 0,623 i 0,592 respektivno. Umereno do jaka linearna veza utvrđena je između atributa Procenat rasta tržišnog učešća i komponente Proizvod 0,469.

Statistički značajna veza dokazana je samo kod atributa Određivanja cene na osnovu cene konkurenata i Određivanja cene metodom troškovi plus sa Performansama. Utvrđene veze su slabog intenziteta i obrnutog smera. Takođe, umerena veza obrnutog smera utvrđena je između komponente Cena i atributa Procenat tržišta. Međusobnim vezama atributa slabe linearne veze obrnutih smerova utvrđene su i kod metoda formiranja cene troškovi plus i prva tri atributa komponente Performanse. Takođe, metod formiranja cene baziran na percepciji koju imaju kupci umerene je jačine i obrnutog smera sa atributom Procenat tržišta komponente Performanse.

Ispitujući korelaciju između izbora adekvatnih kanala distribucije i mogućnosti predviđanja performansi kompanije, došlo se do zaključka da ne postoji statistički značajna veza, s obzirom da nisu utvrđene veze između komponenti, kao ni između komponenti i atributa.

Ispitujući statističku značajnost veze između promocije, kao instrumenta marketing miksa i ostvarenih performansi kompanije, utvrđen je odnos umerenog intenziteta atributa Sponzorstvo i komponente Performanse ($r=0,318$; $\text{Sig}=0,005$), kao i svih atributa komponente Performanse sa atributom Sponzorstvo. Utvrđene veze su slabog i umerenog intenziteta sa koeficijentima korelacije $r_1=0,355$; $r_2=0,236$; $r_3=0,259$; $r_4=0,253$.

Na osnovu analiziranih podataka može se doći do zaključka da je dokazana statistički značajna korelacija između proizvoda, cene i promocije, s jedne strane i performansi kompanije, s druge strane. Međutim, nije utvrđena statistički značajna veza između kanala distribucije i performansi kompanije. Može se zaključiti da je ova hipoteza delimično dokazana.

U cilju provere postavljene hipoteze, a koja se odnosi na mogućnosti pretpostavke budućih vrednosti performanse korišćena je višestruka linearna regresija. Kako bi se utvrdila mera u kojoj svaka promenljiva doprinosi konačnoj jednačini, sagledane su vrednosti za proizvod i cenu, jer su vrednosti Sig za ove dve promenljive manje od 0,05. Koeficijent Beta koji je predstavljen u pomenutoj tabeli predstavlja jedinstven doprinos svake promenljive, te stoga

možemo tvrditi da je doprinos promenljive Proizvod konačnoj jednačini 0,655, dok je doprinos promenljive Cena -0,223, te stoga može postaviti sledeća jednačina:

$$\text{Performanse} = 0,655 * \text{Proizvod} - 0,223 * \text{Cena}$$

Tabela 9.1. Regresioni model uticaja komponenti marketing miksa na performanse

Model		Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,721	1,029		,701	,486
	Proizvod	1,471	,192	,655	7,665	,000
	Promocija	,141	,109	,118	1,301	,197
	Cena	-,464	,189	-,223	-2,452	,017
	Distribucija	,009	,193	,004	,044	,965

Na osnovu vrednosti $R=,711$ i $R_2=,505$ koje prikazuju koliki deo ukupne varijanse objašnjavaju posmatrane promenljive (proizvod i cena), kao i na osnovu vrednosti $\text{Sig}=,000$, može se zaključiti da model kao celinu odlikuje statistička značajnost čime su i dokazane postavljene hipoteze o mogućnosti pretpostavki performansi na osnovu određenih instrumenata marketing miksa (u ovom slučaju proizvoda i cene).

Ispitujući statistički značajnu korelaciju između marketing orijentacije i karakteristika kompanije, proverene su pretpostavke iznete u hipotezi H3. Vrednosti atributa komponente Nesigurnost u okruženju se ne razlikuju kada je u pitanju različit tip kompanije (tabela 9.2.). Kod različitih veličina preduzeća ne postoji statistički značajna razlika u vrednostima ovih atributa (tabela 9.3.). Vrednost komponente Nesigurnost u okruženju se ne razlikuje ni kod različitih tipova kompanije, ni kod kompanija sa različitim brojem zaposlenih (tabela 9.4.).

9.2. Nesigurnost u odnosu na tip kompanije

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
P2. Heterogenost tržišta	Between Groups	2,010	2	1,005	,855	,430
	Within Groups	84,657	72	1,176		
	Total	86,667	74			
P2 Neadekvatna infrastruktura	Between Groups	7,169	2	3,585	2,313	,106
	Within Groups	111,577	72	1,550		
	Total	118,747	74			
P2 Nebrendirana konkurencija	Between Groups	2,597	2	1,298	1,417	,249
	Within Groups	65,990	72	,917		
	Total	68,587	74			
P2 Nedostatak institucionalne stabilnosti	Between Groups	6,581	2	3,291	3,114	,050
	Within Groups	76,085	72	1,057		
	Total	82,667	74			

Tabela 9.3. Vrednost komponente Nesigurnost u odnosu na tip kompanije

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,787	2	,893	1,702	,189
Within Groups	37,783	72	,525		
Total	39,570	74			

U tabeli 9.3 su prikazani zbrovi kvadrata odstupanja rezultata od njihove srednje vrednosti, broj stepeni slobode za analizu različitih grupa i analizu istih subjekata. Na osnovu dobijenih vrednosti Sig. koje su veće od 0,05 možemo zaključiti da vrednost atributa marketinške orijentacije (Važnost istraživanja tržišta, Naglasak na zadovoljstvo kupaca i Razvoj novog proizvoda) ne zavisi od tipa kompanije niti od broja zaposlenih. Takođe na osnovu vrednosti Sig koje su veće od 0,05 može se zaključiti da ni za jedan od atributa marketing orijentacije ne postoji statistički značajna razlika u odnosu na to da li je domaća, strana ili mešovita, kao ni prema broju zaposlenih (tabela 9.4.) pa se može zaključiti da hipoteza nije dokazana.

Tabela 9.4. Vrednost atributa marketinške orijentacije u odnosu na tip kompanije

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
M1 Važnost istraživanja tržišta u prethodne dve godine.	Between Groups		,099	2	,050	,086	,918
	Within Groups		41,847	72	,581		
	Total		41,947	74			
M1 Naglasak na zadovoljstvo kupaca u prethodne dve godine.	Between Groups		,917	2	,458	1,252	,292
	Within Groups		26,363	72	,366		
	Total		27,280	74			
M1 Mera u kojoj je razvoj novog proizvoda važan za kompaniju u prethodne dve godine.	Between Groups		,390	2	,195	,451	,639
	Within Groups		31,157	72	,433		
	Total		31,547	74			

Tokom dalje analize utvrđivana je značajnost veze između osnovnih instrumenata marketing miksa i karakteristika kompanije (H₄). Dobijeni podaci su prikazani u sledećim tabelama.

Ispitujući značajnost korelacije između atributa proizvoda i tipa kompanije može se tvrditi da komponenta Proizvod nema statistički značajnu razliku kada je u pitanju različit tip kompanije (tabela 9.5.)

Tabela 9.5. Proizvod u odnosu na tip kompanije

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
M2 Postojeći kvalitet proizvoda.	Between Groups		,589	2	,295	1,320	,274
	Within Groups		16,077	72	,223		
	Total		16,667	74			
M2 Postojeći nivo usluge za kupce.	Between Groups		,282	2	,141	,730	,486
	Within Groups		13,905	72	,193		
	Total		14,187	74			
M2 Nivo prepoznatljivosti proizvoda u odnosu na glavnog konkurenta.	Between Groups		,137	2	,068	,146	,865
	Within Groups		33,863	72	,470		
	Total		34,000	74			

Tabela 9.6. Konačna vrednost komponente Proizvod u odnosu na tip kompanije

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,914	2	,957	,956	,389
Within Groups	72,086	72	1,001		
Total	74,000	74			

Podaci prikazani u tabeli 9.6 svedoče o tome da vrednosti atributa komponente Proizvod se statistički ne razlikuju kod različitih tipova kompanija.

Ispitujući statističku značajnost između atributa cene i tipa kompanije došlo se do zaključka da vrednosti atributa u okviru komponente Cena se statistički ne razlikuju u okviru različitih tipova preduzeća, osim u slučaju kada je cena bazirana na percepciji vrednosti koju imaju kupci (Sig.=0,13), kao što se može videti u tabeli 9.7. Međutim, razlika u ovom atributu utvrđena je između domaćih i mešovitih i stranih i mešovitih kompanija.

Tabela 9.7. Cena u odnosu na tip kompanije

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
M3 Cena je važna prilikom kreiranja marketing strategije.	Between Groups	1,375	2	,688	1,729	,185
	Within Groups	28,625	72	,398		
	Total	30,000	74			
M3 Cenu određujemo pomoću metoda "troškovi plus" (na prosečnu cenu dodajemo maržu).	Between Groups	,111	2	,056	,071	,932
	Within Groups	56,556	72	,785		
	Total	56,667	74			
M3 Cenu određujemo na osnovu cene konkurenata.	Between Groups	,157	2	,078	,105	,901
	Within Groups	54,030	72	,750		
	Total	54,187	74			
M3 Cena je bazirana na percepciji vrednosti koju imaju kupci.	Between Groups	5,172	2	2,586	4,596	,013
	Within Groups	40,508	72	,563		
	Total	45,680	74			

Tabela 9.8. Konačna vrednost cene u odnosu na tip kompanije

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,069	3	,023	,108	,955
Within Groups	15,053	71	,212		
Total	15,122	74			

Vrednosti atributa kod komponente Distribucija se ne razlikuju ni kada je u pitanju tip kompanije (tabela 9.9), niti kada je u pitanju veličina kompanije (tabela 9.15), osim atributa efektivnosti postojećih kanala distribucije (Sig.=0,05).

9.9. Distribucija u odnosu na tip kompanije

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
M4 Akcenat nam je bio da ostvarimo najbolje rezultate postojećim kanalima (efektivnost).	Between Groups	1,857	2	,928	3,105	,051
	Within Groups	21,530	72	,299		
	Total	23,387	74			
M4 Akcenat je bio na što većoj pokrivenosti tržišta.	Between Groups	1,487	2	,744	1,767	,178
	Within Groups	30,300	72	,421		
	Total	31,787	74			
M4 Akcenat je bio na troškovnoj efikasnosti, odnosno minimizaciji troškova.	Between Groups	,220	2	,110	,168	,846
	Within Groups	47,167	72	,655		
	Total	47,387	74			
M4 Akcenat je bio na prilagodljivosti kanala novim poslovima/proizvodima/tržištima.	Between Groups	,972	2	,486	,917	,404
	Within Groups	38,175	72	,530		
	Total	39,147	74			

9.10. Konačna vrednost komponente distribucija u odnosu na tip kompanije

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,627	2	,314	1,784	,175
Within Groups	12,664	72	,176		
Total	13,292	74			

Vrednosti atributa u okviru komponente Promocija se ne razlikuju kada je u pitanju različit tip kompanije (tabela 9.11.).

Tabela 9.11. Promocija u odnosu na tip kompanije

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
M5 Oglašavanje (štampani i elektronski mediji)	Between Groups	1,682	2	,841	,505	,606
	Within Groups	119,865	72	1,665		
	Total	121,547	74			
M5 Lična prodaja (prodaja "licem u lice")	Between Groups	,342	2	,171	,125	,883
	Within Groups	98,405	72	1,367		
	Total	98,747	74			
M5 Unapređenje prodaje (sajmovi, seminari, konferencije)	Between Groups	,658	2	,329	,214	,808
	Within Groups	110,889	72	1,540		
	Total	111,547	74			
M5 Sponzorstvo	Between Groups	3,540	2	1,770	1,349	,266
	Within Groups	94,460	72	1,312		
	Total	98,000	74			
M5 Aktivnosti direktnog marketinga (kataloška prodaja, telemarketing, direktna pošta, prodaja putem časopisa)	Between Groups	1,023	2	,512	,299	,743
	Within Groups	123,323	72	1,713		
	Total	124,347	74			
M5 Društveni mediji (LinkedIn, Facebook, Twitter i sl.)	Between Groups	1,547	2	,774	,386	,681
	Within Groups	144,133	72	2,002		
	Total	145,680	74			
M5 Aktivnosti tržišnih odnosa sa javnošću	Between Groups	1,415	2	,707	,409	,666
	Within Groups	124,532	72	1,730		
	Total	125,947	74			

U daljem toku analize su testirani pomoću jednofaktorske ANOVA analize veze između atributa promocije i performansi kompanije. Dobijeni podaci su prikazani u tabeli br. 9.12.

Tabela 9.12. Konačna vrednost komponente Promocija u odnosu na tip kompanije

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
PROMOCIJA	Between Groups	,513	2	,257	,409	,666
	Within Groups	45,178	72	,627		
	Total	45,691	74			
REGR factor score 1 for analysis 5	Between Groups	,869	2	,435	,428	,654
	Within Groups	73,131	72	1,016		
	Total	74,000	74			

Može se, na osnovu podataka iz tabele 9.13, zaključiti da postoji statistički značajna veza između komponente Proizvod i broja zaposlenih u kompaniji, jer je utvrđena vrednost koeficijenta Sig=0,008, što je manje od 0,05, a što predstavlja graničnu vrednost za prihvatanje ili odbacivanje navedenih pretpostavki.

9.13. Konačna vrednost komponente Proizvod u odnosu na broj zaposlenih

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,353	3	3,784	4,289	,008
Within Groups	62,647	71	,882		
Total	74,000	74			

Tabela 9.14. Cena u odnosu na broj zaposlenih

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
M3 Cena je važna prilikom kreiranja marketing strategije.	Between Groups	,490	3	,163	,393	,758
	Within Groups	29,510	71	,416		
	Total	30,000	74			
M3 Cenu određujemo pomoću metoda "troškovi plus" (na prosečnu cenu dodajemo maržu).	Between Groups	2,527	3	,842	1,105	,353
	Within Groups	54,140	71	,763		
	Total	56,667	74			
M3 Cenu određujemo na osnovu konkurenata.	Between Groups	1,677	3	,559	,756	,523
	Within Groups	52,510	71	,740		
	Total	54,187	74			
M3 Cena je bazirana na percepciji vrednosti koju imaju kupci.	Between Groups	3,270	3	1,090	1,825	,150
	Within Groups	42,410	71	,597		
	Total	45,680	74			

Tabela 9.15. Distribucija u odnosu na broj zaposlenih

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
M4 Akcenat nam je bio da ostvarimo najbolje rezultate postojećim kanalima (efektivnost).	Between Groups	1,297	3	,432	1,389	,253
	Within Groups	22,090	71	,311		
	Total	23,387	74			
M4 Akcenat je bio na što većoj pokrivenosti tržišta.	Between Groups	1,747	3	,582	1,376	,257
	Within Groups	30,040	71	,423		
	Total	31,787	74			
M4 Akcenat je bio na troškovnoj efikasnosti, odnosno minimizaciji troškova.	Between Groups	1,797	3	,599	,933	,430
	Within Groups	45,590	71	,642		
	Total	47,387	74			
M4 Akcenat je bio na prilagodljivosti kanala novim poslovima/proizvodima/tržištima.	Between Groups	1,637	3	,546	1,033	,383
	Within Groups	37,510	71	,528		
	Total	39,147	74			

9.16. Konačna vrednost komponente distribucija u odnosu na broj zaposlenih

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,627	2	,314	1,784	,175
Within Groups	12,664	72	,176		
Total	13,292	74			

Tabela 9.17. Promocija u odnosu na broj zaposlenih

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
M5 Oglašavanje (štampani i elektronski mediji)	Between Groups	2,097	3	,699	,415	,742
	Within Groups	119,450	71	1,682		
	Total	121,547	74			
M5 Lična prodaja (prodaja "licem u lice")	Between Groups	8,447	3	2,816	2,214	,094
	Within Groups	90,300	71	1,272		
	Total	98,747	74			
M5 Unapređenje prodaje (sajmovi, seminari, konferencije)	Between Groups	5,057	3	1,686	1,124	,345
	Within Groups	106,490	71	1,500		
	Total	111,547	74			
M5 Sponzorstvo	Between Groups	23,040	3	7,680	7,274	,000
	Within Groups	74,960	71	1,056		
	Total	98,000	74			
M5 Aktivnosti direktnog marketinga (kataloška prodaja, telemarketing, direktna pošta, prodaja putem časopisa)	Between Groups	4,587	3	1,529	,906	,442
	Within Groups	119,760	71	1,687		
	Total	124,347	74			
M5 Društveni mediji (LinkedIn, Facebook, Twitter i sl.)	Between Groups	8,080	3	2,693	1,390	,253
	Within Groups	137,600	71	1,938		
	Total	145,680	74			
M5 Aktivnosti tržišnih odnosa sa javnošću	Between Groups	7,787	3	2,596	1,560	,207
	Within Groups	118,160	71	1,664		
	Total	125,947	74			

Tabela 9.18. Konačna vrednost komponente Promocija u odnosu na broj zaposlenih

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
PROMOCIJA	Between Groups	2,558	3	,853	1,404	,249
	Within Groups	43,133	71	,608		
	Total	45,691	74			
REGR factor score 1 for analysis 5	Between Groups	4,535	3	1,512	1,545	,210
	Within Groups	69,465	71	,978		
	Total	74,000	74			

Na osnovu podataka prikazanih u tabelama 9.17 i 9.18 može se tvrditi da ne postoji statistički značajna povezanost između komponente Promocija i broja zaposlenih.

Može se zaključiti da je hipoteza H_4 delimično dokazana.

U daljem toku analize ispitivana je verodostojnost pretpostavke iznete u H_5 o postojanju statistički značajne veze između performansi kompanije i tipa kompanije, kao i broja zaposlenih. U okviru komponente Performanse utvrđena je statistički značajna razlika u vrednosti atributa Procenat tržišnog učešća i Procenat rasta prodaje među različitim tipovima kompanija. Kada je u pitanju atribut Procenat tržišnog učešća razlika je utvrđena između domaće i mešovite (tabela 9.19.).

9.19. Performanse u odnosu na tip kompanije

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
P1 Procenat tržišnog učešća	Between Groups	8,245	2	4,123	3,146	,049
	Within Groups	94,341	72	1,310		
	Total	102,587	74			
P1 Procenat rasta prodaje	Between Groups	9,429	2	4,714	4,765	,011
	Within Groups	71,238	72	,989		
	Total	80,667	74			
P1 Ukupan profit	Between Groups	4,802	2	2,401	1,982	,145
	Within Groups	87,198	72	1,211		
	Total	92,000	74			

9.20. Performanse u odnosu na broj zaposlenih

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
P1 Procenat tržišnog učešća	Between Groups	11,077	3	3,692	2,865	,043
	Within Groups	91,510	71	1,289		
	Total	102,587	74			
P1 Procenat rasta prodaje	Between Groups	8,827	3	2,942	2,908	,040
	Within Groups	71,840	71	1,012		
	Total	80,667	74			
	Total	70,987	74			
P1 Ukupan profit	Between Groups	8,400	3	2,800	2,378	,077
	Within Groups	83,600	71	1,177		
	Total	92,000	74			

U okviru komponente performanse preduzeća Procenat tržišnog učešća i Procenat rasta prodaje u odnosu na glavnog konkurenta u grani se razlikuju kada je u pitanju različit broj zaposlenih (sig.<0,05), dok za atribut Ukupan profit nije utvrđena statistički značajna razlika. Adekvatnim *post hoc* testom (*Tukeyev* test ili HSD), koji može poslužiti u svrhu naknadnih poređenja između grupa, utvrđena je razlika između ispitanika iz malog i srednjeg i malog i velikog preduzeća

Takođe, za konačnu vrednost komponente Performanse je utvrđena statistički značajna razlika kada je u pitanju tip kompanije (Sig.=0,013) što se može videti u tabelama 9.26. i 9.27. Na osnovu iznetih podataka može se zaključiti da su pretpostavke iznete u navedenoj hipotezi tačne, te da je hipoteza potvrđena.

Tabela 9.21. Konačna vrednost komponente Performanse u odnosu na tip kompanije

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,471	2	3,736	4,613	,013
Within Groups	58,301	72	,810		
Total	65,772	74			

U daljem toku istraživanja analiziran je proces donošenja odluke o adekvatnim alternativnim strategijama poslovnog marketinga. Najveći broj domaćih kompanija (72%) je odgovorio da prilikom nastupa na poslovnom tržištu, uzimajući u obzir proizvod kao instrument marketing miksa, donosi odluku o odabiru strategije diferencijacije, dok je najveći broj stranih kompanija

(68%) naveo da koristi strategiju selekcije. Kada su u pitanju mešovite kompanije, najveći broj (76%) se izjasnio za strategiju stvaranja diferentne prednosti u odnosu na glavnog konkurenta.

Najveći broj domaćih i mešovitih kompanija (82%) je odgovorio da se prilikom odluke o formiranju cena opredeljuje za strategiju tržišno orijentisanih cena u cilju donošenja zaključaka o ceni konkurentskih proizvoda za proizvode koji su već prisutni na tržištu. Strane kompanije se opredeljuju kako za strategiju tržišno orijentisanih cena, tako i za strategiju transnacionalnih cena.

Za strategiju intenzivne distribucije se opredelio najveći broj domaćih kompanija (61%) u želji da poveća brojnost i dostupnost prodajnih mesta što doprinosi povećanju mogućnosti prodaje proizvoda. Veoma mali broj stranih kompanija (26%) je odgovorio da u odabiru alternativnih strategija bira strategiju ekskluzivne distribucije u želji da poveća kontrolu u toku promocije kao i obezbeđenje postprodajnih usluga.

Najveći broj kompanija u svim kategorijama (domaća, strana i mešovita) se opredelio (86%) za kombinaciju strategija privlačenja i potiskivanja kako bi na optimalan način komunicirale sa ciljnim grupama. Kompanije koje posluju na poslovnom tržištu, svoje resurse usmeravaju prvenstveno na ličnu prodaju i unapređenje prodaje, a zatim i na oglašavanje.

Kompanije koje imaju veći broj zaposlenih su se najviše opredeljivale za strategiju diversifikacije (62%), odnosno za proširivanje proizvodnog programa koji se u tehnološkom smislu razlikuje od postojećeg. Kompanije koje zapošljavaju između 50 i 250 ljudi su se većinom izjasnile da prilikom odabira alternativnih strategija biraju strategiju diferencijacije (56%) u želji da svoj proizvod po pitanju kvaliteta, cene i dodatne koristi za kupca diferenciraju od konkurenata.

Male kompanije su kao strategiju koju najčešće koriste birale troškovno orijentisanu strategiju (81%) dok su se ostale (srednje i velike) opredelile za strategiju tržišno orijentisanih cena (63%). Kompanije koje zapošljavaju 50 pojedinaca prilikom odlučivanja o alternativnim strategijama distribucije opredeljuju se u najvećem broju za strategiju selektivne distribucije (84%) težeći da imaju određenu kontrolu u kanalu distribucije ali uz minimalne troškove. Srednje i velike kompanije se odlučuju za strategiju intenzivne distribucije. Kada je u pitanju strategija promocije, najveći broj kompanija se opredelio za kombinaciju dve strategije (strategija privlačenja i strategija potiskivanja).

Na osnovu ispitavanja tvrdnji u posebnim hipotezama o odnosima između marketing orijentacije i osnovnih instrumenata marketing miksa, kao i odnosima i tipa i broja zaposlenih i mogućnosti predviđanja performansi kompanije, može se prihvatiti i pretpostavka izneta u hipotezi H_0 o međuzavisnosti nesigurnosti u okruženju i neophodnosti primene marketing orijentacije, koja će dalje pomoći predviđanje performansi kompanija. Može se tvrditi da postoji statistički značajna korelacija između percepcije nesigurnosti u okruženju i marketinške orijentacije kompanija, odnosno da ukoliko menadžment kompanija ustanovi da postoji neizvesnost u okruženju da će definisati i implementirati adekvatne marketing strategije.

9.4. Strategija poslovnog marketinga na tržištu u razvoju

Alternativne strategije poslovnog marketinga stvaraju mogućnost izbora adekvatne strategije marketinga u specifičnoj tržišnoj situaciji, a u skladu sa trendovima i uslovima okruženja, kao i resursima kompanije. Zbog nesigurnosti u okruženju koja je imanentna tržištima u razvoju, neophodan je razvoj marketing strategija koje će dovesti do povećanja performansi kompanije i, u krajnjoj instanci, poslovnog uspeha.

Analizom naučne i stručne literature, opisane su karakteristike tržišta u razvoju, a u istraživanju sprovedenom u Srbiji, po ugledu na ranija istraživanja, analizirani su faktori okruženja kao što su heterogenost tržišta, neadekvatna infrastruktura, nebrendirana konkurencija, nedostatak institucionalne stabilnosti, koji direktno utiču na odluku kompanije o formulisanju i implementaciji marketing strategija.

Kada je u pitanju proizvod i strategije koje se formulišu na osnovu ovog instrumenta marketing miksa, kompanijama stoje na raspolaganju različite alternativne strategije poslovnog marketinga, kao na primer: strategija selekcije, strategija modifikacije, strategija diferencijacije, strategija diversifikacije, strategija eliminacije. Analizirajući cenu kao instrument marketing miksa, kompanije mogu oblikovati i implementirati sledeće alternativne strategije poslovnog marketinga: strategiju troškovno orijentisanih cena, strategiju tržišno orijentisanih cena, strategiju konkurentski orijentisanih cena, strategiju transnacionalnih cena.

U odnosu na distribuciju, kao jedan od osnovnih instrumenata marketing miksa, kompanija može doneti odluku o primeni sledećih strategija: strategiju lokalne distribucije i prodaje,

strategiju međunarodne distribucije i prodaje, strategiju globalne distribucije i prodaje, strategiju intenzivne distribucije, strategija selektivne distribucije i strategiju ekskluzivne distribucije.

Analizirajući promociju, odnosno marketing komunikaciju kao jedan od osnovnih instrumenata marketing miksa, kompanija koja je odabrala marketing orijentaciju, između ostalih, može primeniti: strategiju privlačenja i strategiju potiskivanja.

Kompanije koje posluju na poslovnom tržištu Srbije su prilikom anketiranja naglasile da posebno koriste nekoliko strategija. Kompanija koja prilikom izbora alternativnih strategija najviše pažnje posvećuje aktivnostima konkurencije, opredelila se za strategiju diferencijacije i to su uglavnom domaće kompanije. Najveći broj stranih kompanija koristi strategiju selekcije. Kada su u pitanju mešovite kompanije, uglavnom su se opredelile za strategiju stvaranja diferentne prednosti u odnosu na glavnog konkurenta.

Domaće i mešovite kompanije se opredeljuju za strategiju tržišno orijentisanih cena u cilju donošenja zaključaka o ceni konkurentskih proizvoda za proizvode koji su već prisutni na tržištu. Strane kompanije se opredeljuju kako za strategiju tržišno orijentisanih cena, tako i za strategiju transnacionalnih cena. Za strategiju intenzivne distribucije se opredelio najveći broj domaćih kompanija. Najveći broj stranih i mešovitih se opredeljuje za selektivnu distribuciju dok veoma mali broj kompanija bira ekskluzivnu distribuciju.

Kada su u pitanju strategije promocije, najveći broj kompanija u svim kategorijama (domaća, strana i mešovita) se opredelio za kombinaciju strategija privlačenja i potiskivanja. Ove kompanije svoje resurse usmeravaju prvenstveno na ličnu prodaju i unapređenje prodaje, a zatim i na oglašavanje.

Kompanije koje imaju veći broj zaposlenih su se najviše opredeljivale za strategiju diversifikacije, a srednje kompanije za strategiju diferencijacije. Male kompanije najčešće koriste troškovno orijentisanu strategiju, a srednje i velike strategiju tržišno orijentisanih cena. Kompanije koje imaju do 50 zaposlenih opredeljuju se u najvećem broju za strategiju selektivne distribucije, dok se srednje i velike kompanije odlučuju za strategiju intenzivne distribucije. Kombinaciju strategije privlačenja i strategije potiskivanja koristi najveći broj kompanija svih veličina koje su obuhvaćene istraživanjem.

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da proizvod i cena kao osnovni instrumenti marketing miksa u najvećoj meri opredeljuju izbor alternativnih strategija poslovnog marketinga na tržištu Srbije. Međutim, značajan uticaj u odabiru strategije za kompanije koje

poslugu na našem tržištu imaju i distribucija i promocija te se na osnovu njih kompanije opredeljuju na navedene alternativne strategije.

Marketing strategija analizirana je u kontekstu marketing orijentacije i programa marketinga kroz intrumente miksa. Utvrđeno je da uslovi poslovnog okruženja u kojima kompanija ostvaruje svoje poslovanje na poslovnom tržištu a koji su nepovoljni i nestabilni kada su u pitanju zemlje u razvoju utiču na marketing orijentaciju. U kontekstu implikacija za praksu neophodno da kompanije u Srbiji shvate značaj marketing orijentacije, analiziraju uslove u kojima posluju u smislu konkurencije, institucionalnih okvira i raspoloživih resursa i na osnovu toga donesu odluku o poslovanju na principima marketing orijentisanosti. Osim adekvatnog odgovora na uslove poslovanja, marketing orijentacija omogućava kompaniji bolje performanse poslovanja, a koje se tiču procenta rasta učešća na tržištu, procenta rasta prodaje i ukupnog profita.

Međutim, ono što je najvažnije za kompanije u Srbiji koje posluju na poslovnom tržištu je da prihvate neophodnost marketing orijentacije i sada je posmatraju kao sredstvo koje će voditi ostvarenju ciljeva kompanije, a to je uspeh u poslovanju, odnosno postizanje željenih performansi kompanije. Nakon adekvatne analize internih i eksternih faktora koji čine okruženje u kome kompanija posluje (nestabilnost, trendovi, resursi kompanije), kompanija bi trebalo da odabere odgovarajuće marketing strategije, koje obuhvataju odluke o svim instrumentima miksa koji određuju poslovni nastup U zavisnosti od internih karakteristika kompanije, kao što su tip i broj zaposlenih, kompanije bi trebalo da oblikuju i implementiraju alternativne marketing strategije koje ih vode postizanju boljih poslovnih performansi i uspeha.

10. Zaključak

Usled dinamike i obima poslovanja poslovno tržište postaje sve više predmet interesovanja akademske i stručne javnosti i istraživača. Bez obzira na činjenicu da se veća pažnja u istraživačkim radovima poklanja ispitivanju zakonitosti koje vladaju na tržištima krajnjih potrošača i poslovno tržište treba da bude u fokusu istraživanja usled važnosti koju ima za privredu i društvo određene zemlje. Uzimajući u obzir specifičnosti poslovanja na poslovnom tržištu kao i različitost aktera i učesnika tržišnih transakcija dolazi se do zaključka da poslovanje na ovom tržištu zahteva primenu marketing orijentacije koja će se, osim generalnih znanja i postavki, razlikovati u odnosu na marketing orijentaciju na tržištu krajnjih potrošača.

Različitost poslovanja i marketing orijentacije između tržišta krajnjih potrošača i poslovnog tržišta još više dolaze do izražaja ukoliko kompanija posluje na tržištima u razvoju. Zasićenost tržišta zapadnih zemalja uslovlila je preusmeravanje proizvodnje ka tržištima zemalja u razvoju. Najpre okarakterisana kao tržišta sa niskim primanjima, institucionalne turbulencije, jeftine radne snage i resursa, tržišta u razvoju sve više dobijaju epitet tržišta koja zahvaljujući ekonomskoj liberalizaciji i brzom urbanizaciji, beleže visoke stope rasta i jačanje srednje klase sa povećanim primanjima (Mutum et al, 2014, str. 4). Ekonomije u razvoju obično karakteriše relativno visok i održiv rast. Prateći ekonomski pokazatelji su stope povećanja produktivnosti i bruto društvenog proizvoda koji su veće od razvijenih zemalja. Ovaj razvoj ima uticaj na mnoge aspekte u ekonomiji, pa i na oblikovanje strategija poslovnog marketinga.

Poslujući u ovakvom okruženju, kompanija mora voditi računa o uslovima u kojima funkcioniše, aktivnostima konkurencije, trendovima u poslovanju i sopstvenim resursima. Na osnovu sopstvenih (internih) snaga i eksternih uslova poslovanja, kompanije prihvataju marketing orijentaciju i formulišu i implementiraju alternativne marketing strategije koje uslovljavaju performanse kompanije.

Tržišta u razvoju postaju sve više pokretači globalne ekonomije. Budući da je Srbija tržište u razvoju i da je u narednom periodu očekuje proces pridruživanja Evropskoj uniji, potrebno je adekvatno se pripremiti za niz izazova koji predstoje. Zbog svega toga neophodno je formulisanje teoretskog okvira primene poslovnog marketinga na tržištima u razvoju.

Važan segment poslovnog marketinga predstavlja proces utvrđivanja ciljeva i izbora strategija na nivou kompanije i poslovne jedinice, za tržišta kojima su namenjeni određeni proizvodi i

usluge (Filipović&Janičić, 2010, str. 168). Prema istim autorima, u formulisanju strategija poslovnog marketinga, tri ključna koncepta bi trebalo imati na umu. Prvo, strategijski koncept podrazumeva podobnost između šansi i pretnji u eksternom okruženju o mogućnosti kompanije. Drugo, strategija se nekad koristi u širokom smislu kako bi se sproveli i ciljevi i pravci akcije. Treće, pored povezivanja ciljeva i akcija, važno je prepoznati da marketing ciljevi moraju da podržavaju poslovne ciljeve. Marketing strategija ima za cilj da stvori održivu konkurentsku prednost. Na ovaj proces utiče pozicija u branši, kriva iskustva, vrednost i drugi faktori kao što su životni ciklus proizvoda.

U svrhu ispitivanja međuzavisnosti uslova poslovanja, odabira odgovarajućih marketing strategija i predikcije performansi, sprovedeno je empirijsko istraživanje u Srbiji, kao tržištu u razvoju, na osnovu koga je sagledan i analiziran stepen prihvatanja marketing orijentacije u srpskim kompanijama koje posluju na poslovnom tržištu i uslovi na osnovu kojih one biraju adekvatne alternativne strategije.

Ciljevi istraživanja postavljeni na početku izrade disertacije bili su: upoznavanje i opis primene alternativnih strategija marketinga u kompanijama na poslovnom tržištu; definisanje strateškog okvira za planiranje i realizaciju marketing aktivnosti na poslovnom tržištu, a koje mogu da primenjuju kompanije na tržištu u razvoju kakvo je i tržište Srbije; analiza i ispitivanje značaja marketinških taktika, kroz koje se primenjuje strategija, kao faktora uspeha na poslovnom tržištu; kao i opis strategija poslovnog marketinga na tržištu u razvoju kojima bi se pozitivno uticalo na poslovne performanse. Analizirajući pregled literature u prvom delu disertacije, kao i rezultate empirijskog istraživanja, može se zaključiti da su ostvareni ciljevi postavljeni na početku istraživanja.

Naučni doprinos disertacije ogleda se u sistematizaciji osnovnih zakonitosti koje vladaju na poslovnom tržištu, razlika u poslovanju između poslovnog i tržišta krajnjih potrošača, utvrđivanju specifičnosti poslovanja sa kojima se susreću kompanije koje svoju delatnost obavljaju u zemljama u razvoju, kao i definisanju alternativnih strategija poslovnog marketinga na tržištima u razvoju. U disertaciji je postavljen okvir za utvrđivanje strategija marketinga organizacija koje posluju na tržištima u razvoju, kao što je tržište Srbije, kojima se može pozitivno uticati na poslovne performanse i uspeh kompanija. Prihvatanjem marketing orijentacije, kompanije mogu sagledati uslove u kojima posluju, analizirati interne mogućnosti i slabosti, ustanoviti eksterne šanse i opasnosti i na osnovu tih saznanja implementirati adekvatne

marketing strategije. U disertaciji je postavljena teorijska podrška ovim aktivnostima u cilju njihove efikasnije primene.

Analizirajući alternativne marketing strategije kao mogućnosti izbora najbolje marketing strategije za određenu kompaniju, a uzimajući u obzir uslove koji vladaju u okruženju, (ne)stabilnosti tržišne situacije, trendova i resursa kompanije, na početku istraživanja pošlo se od pretpostavke da kompanija može formulisati adekvatnu marketing strategiju koja će determinisati uspeh u poslovanju kompanija koje svoju delatnost obavljaju na tržištima u razvoju. Detaljnijom analizom uslova koji vladaju u okruženju i na osnovu njih implementiranih alternativnih strategija, ustanovljene su smernice za kompanije u Srbiji koje posluju na poslovnom tržištu za izbor između više strategija. Takođe je ustanovljena i međuzavisnost između nesigurnosti u okruženju i marketing orijentacije, između prihvatanja marketing orijentacije i osnovnih instrumenata marketing miksa, kao i između marketing orijentacije i postizanja dobrih performansi kompanije.

Analizom naučne i stručne literature, opisane su karakteristike tržišta u razvoju, a u istraživanju sprovedenom u Srbiji, po ugledu na ranija istraživanja, analizirani su faktori okruženja kao što su heterogenost tržišta, neadekvatna infrastruktura, nebrendirana konkurencija, nedostatak institucionalne stabilnosti, koji direktno utiču na odluku kompanije o formulisanoj i implementaciji marketing strategija. Na osnovu sprovedenog istraživanja došlo se do zaključka o postojanju jake veze između nesigurnosti u okruženju i implementacije alternativnih marketing strategija. Eksterni uslovi poslovanja su podstakli menadžment kompanija da primenjuje marketing orijentaciju odnosno da oblikuje strategije u zavisnosti od instrumenata marketing miksa.

Zahvaljujući dokazanim međuzavisnostima između nesigurnosti u okruženju, marketing orijentacije, osnovnih instrumenata marketing miksa i performansi kompanija a u zavisnosti od internih karakteristika kompanija mogu se prihvatiti hipoteze postavljene u uvodnom delu rada a koje glase da različit karakter osnovnih instrumenata marketing miksa (proizvoda, cena, distribucija i promocija) na tržištu poslovnih dobara rezultira različitim pristupom marketingu; da postoji međuzavisnost percepcije nesigurnosti u okruženju i primene alternativnih strategija poslovnog marketinga na tržištima u razvoju, kao i da precizno definisanje alternativnih strategija poslovnog marketinga omogućava jasnije sagledavanje pravaca poslovnih aktivnosti koje doprinose boljim poslovnim performansama.

Alternativne strategije poslovnog marketinga stvaraju mogućnost izbora adekvatne strategije marketinga u specifičnoj tržišnoj situaciji, a u skladu sa trendovima i uslovima okruženja, kao i resursima kompanije. Zbog nesigurnosti u okruženju koja je imanentna tržištima u razvoju, neophodan je razvoj marketing strategija koje će dovesti do povećanja performansi kompanije i, u krajnjoj instanci, poslovnog uspeha.

Rezultati sprovedenog istraživanja pokazuju da proizvod i cena kao osnovni instrumenti marketing miksa u najvećoj meri opredeljuju izbor alternativnih strategija poslovnog marketinga na tržištu Srbije. Međutim, značajan uticaj u odabiru strategije za kompanije koje posluju na našem tržištu imaju i distribucija i promocija te se na osnovu njih kompanije opredeljuju na navedene alternativne strategije.

Marketing strategija analizirana je u kontekstu marketing orijentacije i programa marketinga kroz intrumente miksa. Utvrđeno je da uslovi poslovnog okruženja u kojima kompanija ostvaruje svoje poslovanje na poslovnom tržištu a koji su nepovoljni i nestabilni kada su u pitanju zemlje u razvoju utiču na marketing orijentaciju. U kontekstu implikacija za praksu neophodno da kompanije u Srbiji shvate značaj marketing orijentacije, analiziraju uslove u kojima posluju u smislu konkurencije, institucionalnih okvira i raspoloživih resursa i na osnovu toga donesu odluku o poslovanju na principima marketing orijentisanosti. Osim adekvatnog odgovora na uslove poslovanja, marketing orijentacija omogućava kompaniji bolje performanse poslovanja, a koje se tiču tržišnog učešća, procenta rasta učešća na tržištu, procenta rasta prodaje i ukupnog profita.

Međutim, ono što je najvažnije za kompanije u Srbiji koje posluju na poslovnom tržištu je da shvate marketing orijentaciju kao sredstvo za ostvarivanje ciljeva kompanije, a to je uspeh u poslovanju, odnosno postizanje željenih performansi kompanije. Nakon adekvatne analize internih i eksternih faktora koji čine okruženje u kome kompanija posluje (nestabilnost, trendovi, resursi kompanije), kompanija bi trebalo da odabere odgovarajuće marketing strategije, koje obuhvataju odluke o svim instrumentima miksa koji određuju poslovni nastup. U zavisnosti od internih karakteristika kompanije, kao što su tip i broj zaposlenih, kompanije bi trebalo da oblikuju i implementiraju alternativne marketing strategije koje ih vode postizanju boljih poslovnih performansi i uspeha.

Kompanija koja prilikom izbora alternativnih strategija najviše pažnje posvećuje aktivnostima konkurencije, opredelila se za strategiju diferencijacije i to su uglavnom domaće kompanije. Najveći broj stranih kompanija koristi strategiju selekcije. Kada su u pitanju mešovite

kompanije, uglavnom su se opredelile za strategiju stvaranja diferentne prednosti u odnosu na glavnog konkurenta. Domaće i mešovite kompanije se opredeljuju za strategiju tržišno orijentisanih cena u cilju donošenja zaključaka o ceni konkurentskih proizvoda za proizvode koji su već prisutni na tržištu. Strane kompanije se opredeljuju kako za strategiju tržišno orijentisanih cena, tako i za strategiju transnacionalnih cena. Za strategiju intenzivne distribucije se opredelio najveći broj domaćih kompanija. Najveći broj stranih i mešovitih se opredeljuje za selektivnu distribuciju dok veoma mali broj kompanija bira ekskluzivnu distribuciju. Kada su u pitanju strategije promocije, najveći broj kompanija u svim kategorijama (domaća, strana i mešovita) se opredelio za kombinaciju strategija privlačenja i potiskivanja. Ove kompanije svoje resurse usmeravaju prvenstveno na ličnu prodaju i unapređenje prodaje, a zatim i na oglašavanje.

Kompanije koje imaju veći broj zaposlenih su se najviše opredeljivale za strategiju diversifikacije, a srednje kompanije za strategiju diferencijacije. Male kompanije najčešće koriste troškovno orijentisanu strategiju, a srednje i velike strategiju tržišno orijentisanih cena. Kompanije koje imaju do 50 zaposlenih opredeljuju se u najvećem broju za strategiju selektivne distribucije, dok se srednje i velike kompanije odlučuju za strategiju intenzivne distribucije. Kombinaciju strategije privlačenja i strategije potiskivanja koristi najveći broj kompanija svih veličina koje su obuhvaćene istraživanjem. Sprovedenim istraživanjem utvrđene su alternativne strategije poslovnog marketinga za organizacije u Srbiji, kao zemlji u razvoju, shodno uslovima koji vladaju u okruženju. Osim specifičnosti koje su inače karakteristične za poslovna tržišta, otežavajuće okolnosti za kompanije koje posluju na tržištima u razvoju predstavlja njihova heterogenost, institucionalna turbulentnost, kao i nedostatak jasne marketing orijentisanosti u poslovanju. Na osnovu istraživanja utvrđeno je da se i kompanije koje posluju na poslovnom tržištu Srbije, analizirajući okruženje u kome posluju i sopstvene resurse, sve više marketinški orijentišu i biraju alternativne strategije marketinga kako bi poboljšale performanse svog poslovanja.

Istraživanje poslovanja kompanija na poslovnom tržištu predstavlja veliki izazov na koji nije u dovoljnoj meri odgovoreno u domaćoj stručnoj literaturi. U tom smislu ogleda se stručan doprinos disertacije, kroz analizu uslova okruženja i resursa preduzeća koji utiču na neophodnost prihvatanja marketing orijentacije i formulisanje alternativnih strategija marketinga koje bi determinisale performanse kompanija koje posluju na tržištima u razvoju.

Praktičan doprinos disertacije može se sagledati kroz implikacije istraživanja za poslovnu praksu, odnosno davanje smernica kompanijama koje posluju na poslovnom tržištu Srbije

prilikom formulisanja alternativnih strategija marketinga kako bi prilikom izbora napravile adekvatan izbor, uzimajući u obzir specifičnosti eksternog i internog okruženja.

U daljem istraživanju u ovoj oblasti trebalo bi se usmeriti na merenje i vrednovanje doprinosa marketing orijentacije i alternativnih strategija poslovnog marketinga na performanse kompanije. Kao drugi pravac istraživanja može se istaći provera rezultata istraživanja i na drugim tržištima u razvoju, čime bi se identifikovao uticaj specifičnih uslova okruženja na alternativne strategije poslovnog marketinga i, konsekventno, rezultate poslovanja.

11. Literatura

1. Agarwal, J., Malhotra, N. K., & Bolton, R. N. (2010). A cross-national and cross-cultural approach to global market segmentation: An application using consumers' perceived service quality. *Journal of International Marketing*, 18(3), 18-40.
2. Åge, L. J. (2011). Business manoeuvring: a model of B2B selling processes. *Management Decision*, 49(9), 1574-1591.
3. Aker, D. A., Kumar, V., & Deji, D. S. (2008). *Marketinško istraživanje*. Ekonomski fakultet. Beograd.
4. Alam, A., Murthi, M., Yemtsov, R., Murrugarra, E., Dudwick, N., Hamilton, E., & Tiongson, E. (2005). Growth, Poverty and Inequality: Eastern Europe and the Former Soviet Union. *World Bank Publications*.
5. Albers, S., Mantrala, M. K., & Sridhar, S. (2010). Personal selling elasticities: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 840-853.
6. Alden, D. L., Kelley, J. B., Riefler, P., Lee, J. A., & Soutar, G. N. (2013). The Effect of Global Company Animosity on Global Brand Attitudes in Emerging and Developed Markets: Does Perceived Value Matter?. *Journal of International Marketing*, 21(2), 17-38.
7. Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E., & Batra, R. (2006). Consumer attitudes toward marketing globalization: antecedent, consequent and structural factors. *International of Research in Marketing*, 23(3), 227-39.
8. Anderson, J., C., & Narus, J., A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Pearson Prentice-Hall. Englewood Cliffs. NJ.
9. Andersson, S., & Servais, P. (2010). Combining industrial buyer and seller strategies for international supply and marketing management. *European Business Review*, 22(1), 64-81.
10. Aquino, J. (2012). Find the right social media monitoring tool. *Customer Relationship Management*, 16(6), 33-37.
11. Arndt, M., & Brady, D. (2004). 3 M's rising star. *Business Week*, 36-39.
12. Athaide, G. A., & Zhang, J. Q. (2011). The Determinants of Seller-Buyer Interactions during New Product Development in Technology-Based Industrial Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 146-158.
13. Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientation for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management* 22: 464-482.
14. Ayopo, B., A., (2011). Effects of microfinancing on micro and small enterprises (MSEs) in Southwest Nigeria, PhD thesis, Covenant University, Ota, Nigeria.
15. Bailey, C., Baines, P. R., Wilson, H., & Clark, M. (2009). Segmentation and customer insight in contemporary services marketing practice: why grouping customers is no longer enough. *Journal of Marketing Management*, 25(3-4), 227-252.
16. Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997.

17. Barry, J., & Weinstein, A. (2009). Business psychographics revisited: from segmentation theory to successful marketing practice. *Journal of Marketing Management*, 25(3-4), 315-340.
18. Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E., & Ramachander, S. (2000). Effects of brand local and nonlocal origin on consumer attitudes in developing countries. *Journal of Consumer Psychology*, 9(2), 83-95.
19. Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
20. Belvaux, B., & Guibert, N. (2012). International segmentation Towards a third path between global and national. *International Journal of Market Research*, 54(1), 111-127.
21. Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004). Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380.
22. Benson, L. (2004). *Yugoslavia: A Concise History: Revised and Updated Edition*. New York: Palgrave Macmillan.
23. Berend, I. T. (1995). Alternatives of transformation: choices and determinants – East-Central Europe in the 1990s, in Crawford, B. (1995). *Markets, states, and democracy: The political economy of post-Communist transformation*. Westview Pr.
24. Berné, C., & García-Uceda, M. E. (2007). Targeting efficiencies among trade show nonattendees. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 15(3), 146-157.
25. Bianchi, C., & Saleh, A. (2010). On importer trust and commitment: a comparative study of two developing countries. *International Marketing Review*, 27(1), 55-86.
26. Biemans, W. G. (2010). *Business to business marketing: A value-driven approach*. McGraw-Hill Higher Education.
27. Bijmolt, T. H., Heerde, H. J. V., & Pieters, R. G. (2005). New empirical generalizations on the determinants of price elasticity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 141-156.
28. Birman, I. (1996). *I'm an Economist (about Myself, the Beloved One)*. Ekor, Novosibirsk (in Russian).
29. Blombäck, A., & Axelsson, B. (2007). The role of corporate brand image in the selection of new subcontractors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 418-430.
30. Božić, V., & Aćimović, S. (2004). *Marketing logistika*. Ekonomski fakultet, Beograd.
31. Bradley, N. (2007), *Marketing research: tools and techniques*. Oxford University Press, New York.
32. Brennan, R., Canning, L., & Mc Dowell, R. (2011). *Business-to-Business- Marketing*, Sage Publications, London.
33. Bruno, H. A., Che, H., & Dutta, S. (2012). Role of reference price on price and quantity: insights from business-to-business markets. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 640-654.

34. Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Obloj, K. (2008). Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(1), 1-14.
35. Burgess, S. M., & Steenkamp, J. B. E. (2006). Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 337-356.
36. Burgess, S., & Bothma, C., (2007). *International Marketing*. Oxford University Press Southern Africa, Cape Town.
37. Cai, Y., & Cude, B. (2011). Reference prices and consumers' feeling of regret: an investigation of consumers' use of an online price-bidding method. *International Journal of Consumer Studies*, 35(4), 441-447.
38. Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (2007). Clustering product launches by price and launch strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(1), 4-19.
39. Carricano, M. (2014). Pricing Myopia: Do leading companies capture the full value of their pricing strategies?. *Management Decision*, 52(1), 9-9.
40. Casson, M., & Wadeson, N. (2012). The economic theory of international business: a supply chain perspective. *Multinational Business Review*, 20(2), 114-134.
41. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K., & Mayer, R. (2006). *Internet Marketing*. Prentice Hall, Edinburgh.
42. Chang, W. L. (2008). A value-based pricing system for strategic co-branding goods. *Kybernetes*, 37(7), 978-996.
43. Chen, Y. M., & Su, Y. F. (2011). Do country-of-manufacture and country-of-design matter to industrial brand equity?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(1), 57-68.
44. Cheng, J. M. S., Blankson, C., Wu, P., & Chen, S. S. (2005). A stage model of international brand development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies—South Korea and Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 34(5), 504-514.
45. Cheng, J., Fowler, G., Zhang, I., & Ellison, S. (2005). China Demands Concrete Proof Of Ad Claims. *Wall Street Journal - Eastern Edition*, 246 (5), B1-B4.
46. Child, J. (2001). China and international business. *The Oxford handbook of international business*, 681-715.
47. Christodoulides, G., & De Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement: A literature review. *International journal of research in marketing*, 52(1), 43-66.
48. Christopher, M., & Gattorna, J. (2005). Supply chain cost management and value-based pricing. *Industrial marketing management*, 34(2), 115-121.
49. Cicvarić, S. (2006). *Brend-kreiranje, pozicioniranje i održavanje*. Zadužbina Andrejević, Beograd.
50. Cicvarić-Kostić, S. (2011), *Komunikacije i relacioni marketing: primena u javnoj upravi*, Zadužbina Andrejević, Beograd

51. Conway, T., & Swift, J. S. (2000). International relationship marketing-The importance of psychic distance. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1391-1414.
52. Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
53. Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., & Muzyka, D. F. (2002). Segmenting the business-to-business marketplace by product attributes and the decision process. *Journal of Strategic Marketing*, 10(1), 3-20.
54. Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
55. Cui, G., & Lui, H. K. (2005). Order of entry and performance of multinational corporations in an emerging market: A contingent resource perspective. *Journal of International Marketing*, 13(4), 28-56.
56. Dabic, M., Potocan, V., Nedelko, Z., & Morgan, T. R. (2013). Exploring the use of 25 leading business practices in transitioning market supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(10), 833-851.
57. David, F. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases*. Prentice Hall, New Jersey.
58. Davis, D., F., Golicic, S., L., & Marquardt, A., J. (2008). Branding a B2B service: does a brand differentiate a logistics service provider?. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 218-227.
59. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
60. Day, G. S., Fein, A. J., & Ruppertsberger, G. (2003). Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges. *California Management Review*, 45(2), 131-151.
61. De Chernatony, L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name?. *Corporate reputation review*, 5(2-3), 114-132.
62. De Chernatony, L., & Harris, F. (2000). Developing corporate brands through considering internal and external stakeholders. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 268-274.
63. Deans, P. C. (2012). Integration of Study Abroad with Social Media Technologies and Decision-Making Applications. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 10(3), 299-336.
64. Desai, D., & Sahu, S. (2008). CRM change management in an emerging country context: an exploratory study in India. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 9(2/3), 41-54.
65. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2005). *Marketing: Concepts and strategies* (p. 850). Houghton Mifflin.
66. Dimitrova, B., & Rosenbloom, B. (2010). Standardization versus adaptation in global markets: is channel strategy different?. *Journal of Marketing Channels*, 17(2), 157-176.

67. Dimofte, C. V., Johansson, J. K., & Bagozzi, R. P. (2010). Global brands in the United States: How consumer ethnicity mediates the global brand effect. *Journal of international marketing*, 18(3), 81-106.
68. Dixit, A., Gundlach, G. T., Malhotra, N. K., & Allvine, F. C. (2006). Aggressive and predatory pricing: Insights and empirical examination in the airline industry. *Journal of Public Policy & Marketing*, 25(2), 172-187.
69. Djankov, S., & Murrell, P. (2002). Enterprise restructuring in transition: A quantitative survey. *Journal of economic literature*, 40(3), 739-792.
70. Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Methodological reasons for the theory/practice divide in market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 25(3-4), 357-373.
71. Dong, M. C., Li, C. B., & Tse, D. K. (2013). Do Business and Political Ties Differ in Cultivating Marketing Channels for Foreign and Local Firms in China?. *Journal of International Marketing*, 21(1), 39-56.
72. Dong, M. C., Tse, D. K., & Hung, K. (2010). Effective distributor governance in emerging markets: the salience of distributor role, relationship stages, and market uncertainty. *Journal of International Marketing*, 18(3), 1-17.
73. Doole, I., & Lowe, R. (2008). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. Cengage Learning EMEA, London.
74. Doyle, P., Stern, P. (2006). *Marketing Management and Strategy*. Prentice Hall, Harlow
75. Drucker, P., F., Maciariello, J., A. (2008). *Management: revised edition*. New York: Harper Collins.
76. Drummond, G., Ensor, J., & Ashford, R. (2008). *Strategic Marketing Planning and Control*. Butterworth-Heinemann, Burlington, USA
77. DuBrin, A. (2009). *Essentials of Management*. South Western Cengage Learning, Mason.
78. Dyer, H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68.
79. Egesa, K., A., (2011). Indigenous firms' survival in Uganda: is there a role of increased technology use? *The bank of Uganda Journal* 4(1), 81-108.
80. Ellis, N. (2011), *Business to Business Marketing*, Oxford University Press, New York
81. Erdem, T., Swait, J., & Valenzuela, A. (2006). Brands as signals: a cross-country validation study. *Journal of Marketing*, 70(1), 34-49.
82. Erevelles, S., Horton, V., & Fukawa, N. (2008). Understanding B2C brand alliances between manufacturers and suppliers. *Marketing Management Journal*, 18(2), 32-46.
83. Fan, Y. (2008). The rise of emerging market multinationals and the impact on marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 353-358.
84. Faridah Syed Alwi, S., & Melewar, T. C. (2013). Branding in the Asian context: a Malaysian perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(2), 287-297

85. Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
86. Filipović, V. & Kostić-Stanković, M. (2008). *Odnosi s javnošću*. FON, Beograd.
87. Filipović, V. & Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing menadžment*. FON, Beograd.
88. Filipović, V. & Kostić-Stanković, M. (2009). *Marketing u globalnom okruženju*. FON, Beograd.
89. Filipović, V., Jovanović, D., & Kostić-Cicvarić, S. (2013). Implementation of mobile applications in marketing. *Info M*, 12(46), 4-10.
90. Filipović, V., Kostić, M. i Prohaska, S. (2005). *Odnosi s javnošću – poslovna komunikacija, poslovni imidž, profesionalno ponašanje*. Beograd: FON
91. Fill, C., & Fill, K. (2005). *Business to Business Marketing*. Prentice Hall, Harlow.
92. Fina, F. (2011). A Channel Partner's Role in Brand Building. *Security Distributing & Marketing*, 41(12), 113-113.
93. Fischer, E. & Reuber, A.R. (2011). Social interaction via new social media: (how) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 1–18.
94. Fishman, T. (2006). How China will change your business. *Inc. Magazine*, 27(3), 70-84.
95. Frauendorf, J., Kähm, E., & Kleinaltenkamp, M. (2007). Business-to-business markets—status quo and future trends. *Journal of Business Market Management*, 1(1), 7-40.
96. Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D., & Rindfleisch, A. (2009). Distributor sharing of strategic information with suppliers. *Journal of Marketing*, 73(4), 31-43.
97. Friedman, T., L. (2006). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
98. Fukagawa, Y. (2010). What gives Korean companies their edge?, *Japan Echo Web*, <http://www.japanechoweb.jp/economy/jew0312>.
99. Gaitonde, S. (2014). Video Marketing: A Growing Component of B2B Content Marketing. Silikonindia
100. Gammeltoft, P., Pradhan, J. P., & Goldstein, A. (2010). Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes. *International Journal of Emerging Markets*, 5(3/4), 254-265.
101. Geehan, S. (2011). *The B2B Executive Playbook: The Ultimate Weapon for Achieving Sustainable, Predictable and Profitable Growth*. Clerissy Press, Covington.
102. Gessner, G. H., & Volonino, L. (2005). Quick response improves returns on business intelligence investments. *Information systems management*, 22(3), 66-74.
103. Ghauri, P., & Cateora, P. (2006). *International Marketing*. McGraw Hill, Berkshire.
104. Gielens, K., & Steenkamp, J. B. E. (2007). Drivers of consumer acceptance of new packaged goods: An investigation across products and countries. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 97-111.

105. Gillin, P., & Schwartzman, E. (2010). *Social marketing to the business customer*. John Wiley & Sons, New York.
106. Gligorijevic, M. (2009). *Poslovni marketing*. Ekonomski fakultet, Beograd.
107. Gligorijevic, M. (2011). Specifičnosti izgradnje brenda na poslovnom tržištu. *Marketing*, 42, 141-149.
108. Gligorijević, M., & Janičić, R. (2011). Integrisane marketinške komunikacije u izgradnji korporativnog brenda na B2B tržištu. *Ekonomске teme*, XLIX(2), 281-296.
109. Glynn, M., Brodie, R., & Motion, J. (2012). The benefits of manufacturer brands to retailers. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1127-1149.
110. Goldglantz, H. F. (2012). Marketing Matters-Preventing cancellations. *Pest Management Professional*, 80(5), 66.
111. Goldstein, A., & Pusterla, F. (2010). Emerging economies' multinationals: General features and specificities of the Brazilian and Chinese cases. *International Journal of Emerging Markets*, 5(3/4), 289-306.
112. Gopalakrishna, S., Roster, C. A., & Sridhar, S. (2010). An exploratory study of attendee activities at a business trade show. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 241-248.
113. Gosakan, A. (2008). Managing Innovation in Emerging Markets. *Siliconindia*, 11(9), 46-46.
114. Grewal, R., Kumar, A., Mallapragada, G., & Saini, A. (2013). Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters–Subsidiary Relationship. *Journal of Marketing Research*, 50(3), 378–398.
115. Griffith, D. A., Cavusgil, S. T., & Xu, S. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1220-1235.
116. Groza, M., Peterson, R., Sullivan, U., & Krishnan, V. (2012). Social Media and the Sales Force: the Importance of Intra-Organizational Cooperation and Training on Performance. *The Marketing Management Journal*, 22(2), 118-130.
117. Gu, Z., & Yang, S. (2010). Quantity-discount-dependent consumer preferences and competitive nonlinear pricing. *Journal of Marketing Research*, 47(6), 1100-1113.
118. Ha, J., Karande, K., & Singhapakdi, A. (2004). Importers' relationships with exporters: does culture matter?. *International Marketing Review*, 21(4/5), 447-461.
119. Haas, R. (1986). *Industrial Marketing Management: Text and Cases*. Kent Publishing, Boston.
120. Håkanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195-210.
121. Hansen, K. (2004). Measuring performance at trade shows: scale development and validation. *Journal of Business Research*, 57(1), 1-13.
122. Harvey, M., & Myers, M. B. (2000). Marketing in emerging and transition economies. *Journal of World Business*, 35(2), 111-113.
123. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.

124. Hayes, M., Smith, D., & Jenster, P. (2006). *Business Marketing*, Routledge.
125. Hejzer, Dž. & Render, B. (2011). *Operacioni menadžment*. Ekonomski fakultet, Beograd.
126. Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
127. Hewett, K., Money, R. B., & Sharma, S. (2006). National culture and industrial buyer-seller relationships in the United States and Latin America. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 386-402.
128. Hilmersson, M., & Jansson, H. (2012). Reducing Uncertainty in the Emerging Market Entry Process: On the Relationship Among International Experiential Knowledge, Institutional Distance, and Uncertainty. *Journal of International Marketing*, 20(4), 96-110.
129. Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765-778.
130. Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of business strategy*, 29(4), 41-50.
131. Hinterhuber, A., & Bertini, M. (2011). Profiting when customers choose value over price. *Business Strategy Review*, 22(1), 46-49.
132. Hitt, M. A., Li, H., & Worthington, W. J. (2005). Emerging markets as learning laboratories: Learning behaviors of local firms and foreign entrants in different institutional contexts. *Management and Organization Review*, 1(3), 353-380.
133. Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management review*, 9(3), 389-398.
134. Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
135. Hooley, G., Piercy, N., & Nicolaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning*, England: Pearson Education Limited
136. Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.
137. Hsieh, M. H., & Lindridge, A. (2005). Universal appeals with local specifications. *Journal of Product & Brand Management*, 14(1), 14-28.
138. Hughes, T. (2006). New channels/old channels: customer management and multi-channels. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 113-129.
139. Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2004). Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: Grounding segmentation strategy in resource-advantage theory. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 12(1), 7-25.
140. Hutt, M., & Speh, T. (2013). *Business Marketing Management: B2B*. South Western Cengage Learning, Mason, USA.

141. Hwang, B., Tsai, J., Yu., H., & Chang, S. (2011). An effective pricing framework in a competitive industry: Management processes and implementation guidelines. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(3), 231–243.
142. Indounas, K. (2008). The relationship between pricing and ethics in two industrial service industries. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(3), 161-169.
143. Indounas, K., & Avlonitis, G. (2011). New industrial service pricing strategies and their antecedents: empirical evidence from two industrial sectors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(1), 26-33.
144. Ingenbleek, P. T. (2014). The Theoretical Foundations of Value-Informed Pricing in the Service-Dominant Logic of Marketing. *Management Decision*, 52(1), 3-3.
145. Ingenbleek, P., Frambach, R. T., & Verhallen, T. M. (2010). The Role of Value-Informed Pricing in Market-Oriented Product Innovation Management. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1032-1046.
146. Jain, M., Khalil, S., Le, A. N. H., & Cheng, J. M. S. (2012). The glocalisation of channels of distribution: A case study. *Management Decision*, 50(3), 521-538.
147. Jain, N. K., Hausknecht, D. R., & Mukherjee, D. (2013). Location determinants for emerging market firms. *Management Decision*, 51(2), 396-418.
148. James, W. L., Torres-Baumgarten, G., Petković, G., & Havrylenko, T. (2008). Exploring web language orientation in emerging markets: The case of Serbia and the Ukraine. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 16(3), 189-202.
149. Jarvinen, J., Tollinen, A., Karjaluoto, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and Social Media Marketing usage in B2B Industrial Section. *The Marketing Management Journal*, 22(2), 102-117
150. Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119-135.
151. Jaworski, B. J., Kohli, A. K. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 45–54.
152. Jeuland, A. P., & Shugan, S. M. (1983). Managing channel profits. *Marketing science*, 2(3), 239-272.
153. Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga*. Data status, Beograd.
154. Johansson, J. K., Ronkainen, I. A., & Czinkota, M. R. (1994). Negative country-of-origin effects: the case of the new Russia. *Journal of International Business Studies*, 157-176.
155. Jones, S. L., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Wallin, C. (2010). Benchmarking trust signals in supply chain alliances: moving toward a robust measure of trust. *Benchmarking: An International Journal*, 17(5), 705-727.
156. Jonsson, P., & Zineldin, M. (2003). Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 224-240.
157. Kaplan, A. M. (2012). If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4. *Business Horizons*, 55(2), 129-139.

158. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
159. Katona, Z. & Sarvary, M. (2014), Maersk Line: B2B Social Media - "It's communication, not marketing", California Management Review, Vol. 56, Issue 3, 142-156
160. Katsikeas, C. S., Skarmeas, D., & Bello, D. C. (2009). Developing successful trust-based international exchange relationships. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 132-155.
161. Kaushik, M., & Koushick, R. (2012). Impact of Marketer's Influence Strategies on Distribution Channel Partners: A Comparison Among Distribution Channel Partners. *South Asian Journal of Management*, 19(1), 82-97.
162. Keegan, W., & Green, M. (2011). *Global Marketing*. Pearson, New Jersey.
163. Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Global Edition*. Pearson Higher Ed.
164. Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
165. Keller, K. L., & Moorthi, Y. L. R. (2003). Branding in developing markets. *BusinessHorizons*, 46(3), 49-59.
166. Kemper, J., Engelen, A., & Brettel, M. (2011). How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: a cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 19(3), 87-112.
167. Keränen, J., Piirainen, K. A., & Salminen, R. T. (2012). Systematic review on B2B branding: research issues and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 404-417.
168. Ketikidis, P., Koh, S. L., & Gunasekaran, A. (2006). A special issue on e-technology and manufacturing enterprise competitiveness. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), pp-
169. Khana, T., Palepu, K., & Sinha, J. (2005). Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, 63-78.
170. Khermouch, G., Holmes, S., & Ihlwan, M. (2001). The best global brands. *Business Week*, 6, 1.
171. Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
172. Kirchgeorg, M., Jung, K., & Klante, O. (2010). The future of trade shows: insights from a scenario analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 301-312
173. Klaus, P. (2013). Exploring online channel management strategies and the use of social media as a market research tool. *The Market Research Society*, 829-850.
174. Knoth, J., & McKenna, M. F. (2012). Marketing Strategies for Specialty Chemical Distributors. *Adhesives & Sealants Industry*, 19(7), 15-16.

175. Koh, T. K., Fichman, M., & Kraut, R. E. (2012). Trust Across Borders: Buyer-Supplier Trust in Global Business-to-Business E-Commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(11).
176. Komnenic, B., & Mikic, H. (2008). Managing and Measuring Intangibles as Key Resources for Development of Sustainable Competitiveness of the Republic of Serbia. *Development Cooperation and Competitiveness: 4th International Conference of ASECU*, Bucharest, Romania, 340-350.
177. Kos, A. J. (2010). An Explanatory Model for the Decision to Enter Emerging Markets: A Shareholder Perspective. *International Journal of Management*, 27(2).
178. Kostić-Stanković, M. (2011). *Integrisane poslovne komunikacije*, Beograd: FON
179. Kotabe, M., & Helsen, K. (2004). *Global Marketing Management*, John Wiley & Sons.
180. Kotler, F. (2008). *Po Kotleru*. Univerzitet Mediteran, Podgorica
181. Kotler, F., & Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*. Data status, Beograd
182. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., & Armstrong, G. (2008). *Principi marketinga*, Mate doo, Beograd.
183. Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, 64(2), 117–124.
184. Kotler, P. (2000). *Marketing management: The millennium edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
185. Kotler, P. (2007). *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*. Asee Books, Novi Sad.
186. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing*. Prentice Hall, New Jersey.
187. Kotler, P., & de Bes, F. (2003). *Lateralni marketing*. Asee, Novi Sad
188. Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Springer.
189. Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 357-362.
190. Kotler, P., (2001). *A Framework for Marketing Management*. Prentice Hall, New York.
191. Kotler, P., Keller, K., Koshy, A., & Jha, M. (2009). *Marketing management, (South Asian Perspective)*, Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd. Licensees of Pearson Education in South Asia.
192. Kuczynski, G. C. (1990). Model experiments and the theory of sintering. In *Sintering Key Papers* (pp. 501-508). Springer Netherlands.
193. Kuhn, K. A. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), 40-58.
194. Kumar, N., & Ruan, R. (2006). On manufacturers complementing the traditional retail channel with a direct online channel. *Quantitative Marketing and Economics*, 4(3), 289-323.

195. Kumar, S., & Bergstrom, T. (2007). An Explorative Study of The Relationship of Export Intermediaries and Their Trading Partners. *Supply Chain Forum – An International Journal*, 8(1), 12–31.
196. Kumar, S., & Waheed, U. (2007). Foreign Market Entry and Expansion – Directions for a Strategic Approach. *Information Knowledge Systems Management*, 6(3), 177–196.
197. Kumar, V., Sunder, S., & Ramaseshan, B. (2011). Analyzing the diffusion of global customer relationship management: A cross-regional modeling framework. *Journal of International Marketing*, 19(1), 23-39.
198. Kumar, V., Sharma, A., Shah, R., & Rajan, B. (2013). Establishing Profitable Customer Loyalty for Multinational Companies in the Emerging Economies: A Conceptual Framework. *Journal of International Marketing*, 21(1), 57-80.
199. La Rocca, A., & Snehota, I. (2014). Value creation and organisational practices at firm boundaries. *Management Decision*, 52(1), 1-13.
200. Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. D. (2013). *Mktg 7*. South-Western Cengage Learning
201. Lancaster, G., & Massingham, L. (2011). *Essentials of marketing management*. Routledge.
202. Lancioni, R. A. (2005). A strategic approach to industrial product pricing: the pricing plan. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 177-183.
203. Lascu, D., & Clow K. (2007). *Essentials of Marketing*. Atomic Dog Publishing, Cincinnati.
204. Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005). The politics of organizational learning: integrating power into the 4I framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191.
205. Lee, K., & Carter, S. (2005). *Global Marketing Management: Changes, Challenges and new strategies*. Oxford University Press.
206. Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 92-102.
207. Ling-yee, L. (2010). Antecedents and effect of internet implementation for trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(4), 272-283.
208. Liodice, B. (2008). Essentials for integrated marketing. *Advertising Age*, 72(23), 26.
209. Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2012a). Industrial product pricing: a value-based approach. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 28-39
210. Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614
211. Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). The confidence factor in pricing: driving firm performance. *Journal of Business Strategy*, 34(4), 11-21
212. Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Boland, R., & Perelli, S. (2012b). The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 11(1), 12-34.

213. Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Perelli, S., & Boland, R. (2012c). Mindful pricing: transforming organizations through value-based pricing. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 197-209.
214. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G. (2011). *Kanali marketinga*. Beograd, Srbija: CID-Ekonomski fakultet Beograd i Ekonomski fakultet Subotica.
215. Low, J., & Blois, K. (2002). The evolution of generic brands in industrial markets: the challenges to owners of brand equity. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 385-392.
216. Lukassen, P. J., & Wallenburg, C. M. (2010). Pricing third-party logistics services: integrating insights from the logistics and industrial services literature. *Transportation Journal*, 24-43.
217. Madox, K., (2007), Stark contrast in use of new media between b2b, b-to-c companies, *BtoB*, 92(10), 1-32.
218. Majumder, A., Maiti, S. K., & Banerjea, S. (2012). Corporate Governance Codes in BRICS Nations: A Comparative Study. *Indian Journal of Corporate Governance*, 5(2). 149-169.
219. Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M., & Lee, N. (2012). Revolution in sales: the impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 349-363.
220. Matsuo, T., & Colomo-Palacios, R. (2013). *Electronic Business and Marketing: New Trends on Its Process and Applications*. Springer Publishing Company, Incorporated.
221. Mazumdar, T., Raj, S. P., & Sinha, I. (2005). Reference price research: review and propositions. *Journal of Marketing*, 69(4), 84-102.
222. McQuiston, D. H. (2004). Successful branding of a commodity product: The case of RAEX LASER steel. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 345-354.
223. Mehta, R., Anderson, R. E., Dubinsky, A. J., Mazur, J., & Polsa, P. (2011). Managing channel partner relationships: a cross-national study. *Journal of Global Marketing*, 24(2), 105-124.
224. Melewar, T., C., & Lim, L. (2010). Branding and marketing of technological and industrial products. *European Journal of Marketing*, 44(5).
225. Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63-73.
226. Merrilees, B., & Fry, M. L. (2002). Corporate branding: a framework for e-retailers. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 2-3.
227. Meyer, K. E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in Eastern Europe. *Journal of international business studies*, 32(2), 357-367.
228. Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides. G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: AB exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 1153-1159.
229. Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand values related to industrial products. *Industrial marketing management*, 30(5), 415-425.

230. Milanovic, B., & Ersado, L. (2010). *Reform and inequality during the transition: An analysis using panel household survey data; 1990-2005* (No. 2010, 62). Working paper//World Institute for Development Economics Research.
231. Milisavljević, M. (2003). *Marketing*. Savremena administracija, Beograd.
232. Minnet, S. (2001). *B2B Marketing*. Prentice Hall, London.
233. Morelli, G. (2006). Using Marketing Channels to Beat the Competition. *The British Journal of Administrative Management*, 20-23.
234. Mühlbacher, H., Leihns, H., & Dahringer, L. D. (2006). *International marketing: A global perspective*. Cengage Learning EMEA.
235. Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 85-101.
236. Mutum, D., Roy, S. K., & Kipnis, E. (2014). *Marketing Cases from Emerging Markets*. Springer, Heilderberg.
237. Narver, J. C., Slater, S. F. (1995). The effect of a market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 54 (10), 20–35.
238. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management* 21, 334–347.
239. Nelson, L., & Henderson, S. (2005). Best value and the market orientation of UK recreation centres. *Local Government Studies*, 31(2), 237-257.
240. Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.
241. Ngai, E. W. (2003). Internet marketing research (1987-2000): a literature review and classification. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 24-49.
242. Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, 28(1-2), 173-187.
243. Nickels, B., McHugh, J., & Mc Hung, S. (2010). *Understanding Business*. McGraw Hill, New York.
244. Noble, P. M., & Gruca, T. S. (1999). Industrial pricing: Theory and managerial practice. *Marketing Science*, 18(3), 435-454.
245. Noori, B., & Salimi, M. H. (2005). A decision-support system for business-to-business marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(4/5), 226-236.
246. Ofek, E., & Turut, O. (2008). To innovate or imitate? Entry strategy and the role of market research. *Journal of Marketing Research*, 45(5), 575-592.
247. Oh, L. B., & Teo, H. H. (2010). Consumer value co-creation in a hybrid commerce service-delivery system. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(3), 35-62.

248. Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. *Journal of business research*, 61(6), 623-630.
249. Overby, J. W., & Servais, P. (2005). Small and medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 71-83.
250. Pallant, J. (2009). SPSS: Priručnik za preživljavanje. *Beograd: Mikro knjiga*.
251. Pallant, J., (2009). Postupni vodič kroz analizu podataka pomoću SPSS-a za Windows, Allen & Unwin.
252. Palmour, H. (1990). *Science of Sintering: New Directions for Materials Processing and Microstructural Control*. Springer.
253. Palombo, V. (2009). Designing marketing channels for global expansion. *The Marketing Management Journal*, 19(2), 64-71.
254. Paswan, A. K., Blankson, C., & Guzman, F. (2011). Relationalism in marketing channels and marketing strategy. *European Journal of Marketing*, 45(3), 311-333.
255. Peng, M. W. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*, 25, 453-471.
256. Perreault, J., Cannon, J., & McCarthy, E. (2008). *Essentials of Marketing*. McGraw Hill, New York.
257. Petersen, B., Pedersen, T., & Lyles, M. A. (2008). Closing knowledge gaps in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1097-1113.
258. Pillania, R. K. (2009). Multinationals and emerging markets. *Business Strategy Series*, 10(2), 100-103.
259. Pop, N., Mihoc, E., Eotea, W., & Lazar, M. (2011). Relationship selling: a superior way of conducting business on B2B market, an empirical analysis of an international fast transportation services provider on the Romanian market. *The Marketing Management Journal*, 21(2), 95-102.
260. Porter, A. M. (2003). Containing total spend. *Purchasing Magazine*, 18-25.
261. Pringle, H., Gordon, W. (2001). *Brand Manners: How to Create the Self-confident Organisation to Live the Brand*. Wiley, Chichester.
262. Pugel, T. (2009). *International Trade*. McGraw Hill, New York.
263. Raab, D. (2004). Business Intelligence Systems for Marketers. *DM Review*, 68-69.
264. Rahman, Z., & Bhattacharyya, S. K. (2003). Sources of first mover advantages in emerging markets—an Indian perspective. *European Business Review*, 15(6), 359-369.
265. Rinehart, L. M., Lee, T. R., & Page Jr, T. J. (2008). A comparative assessment of domestic and international supplier-customer relationship perceptions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(8), 616-636.
266. Rishi, M. (2012). Media Convergence Model for Emerging Economies. *Journal of Management Research (09725814)*, 12(2). 59-74.
267. Roberts, J., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 410-417.

268. Robinson, C. (1996). Asian culture: the marketing consequences. *Journal of the Market Research Society*, 38(1), 55-62.
269. Robinson, W. T., & Min, S. (2002). Is the first to market the first to fail? Empirical evidence for industrial goods businesses. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 120-128.
270. Robinson, W., & Chiang, J. (2002). Product Development Strategies for Establish Market Pioneers, Early Followers and Late Entrance. *Strategic Management Journal*, 23, 55-66.
271. Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social media's influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (3), 365-378.
272. Roth, M. S. (1995). The effects of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies. *Journal of Marketing Research*, 163-175.
273. Rungta, S. (2013). Digital Media: To Be or Not To Be-An Advertiser's Dilemmas. *Advances In Management*, 6(4), 10-13.
274. Ryu, S., Lee, E. J., & Lee, W. J. (2011). A cross-cultural study of interfirm power structure and commitment: the effect of collectivism. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(2), 92-103.
275. Sahadev, S., & Jayachandran, S. (2004). Managing the distribution channels for high-technology products: a behavioural approach. *European Journal of marketing*, 38(1/2), 121-149.
276. Salmi, A. (2006). Organising international supplier relations: An exploratory study of Western purchasing in China. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(4), 197-208.
277. Sashi, C. M., & Kudpi, V. S. (2001). Market selection and procurement decisions in B2B markets. *Management Decision*, 39(3), 190-196.
278. Schlager, T., & Maas, P. (2013). Fitting International Segmentation for Emerging Markets: Conceptual Development and Empirical Illustration. *Journal of International Marketing*, 21(2), 39-61.
279. Schlinke, J., & Crain, S. (2013). Integrated Marketing and Compliance Perspective. *Journal of Financial Services Professionals*, 85-92
280. Schmidt, M. J., & Hollensen, S. (2006). *Marketing research: An international approach*. Pearson education.
281. Schultz, D. E., & Patti, C. H. (2009). The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 75-84.
282. Schultz, R., Schwepker, C., & Good, D. (2012). An Exploratory Study of Social Media in Business-to-Business Selling: Salesperson Characteristics, Activities and Performance. *The Marketing Management Journal*, 22(2), 76-89.
283. Schultze, T. (1962). Yugoslavia's Way – The Workers' Council System. *International Socialist Review*, 23 (3), 84-90.
284. Scott, C., Allen, C., & Glen, B. (2001). *Effective Public Relations*. Prentice Hall, New Jersey.

285. Sharma, N., Young, L., & Wilkinson, I. (2006). The commitment mix: Dimensions of commitment in international trading relationships in India. *Journal of International Marketing*, 14(3), 64-91.
286. Sheth, J. N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166-182.
287. Shimp, T. A. (2003). *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*. Thomson South-Western, USA.
288. Singh, D. (2012). Emerging economies and multinational corporations. *International Journal of Emerging Markets*, 7(4), 397-410.
289. Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(2), 160-169.
290. Squire, B., Cousins, P. D., Lawson, B., & Brown, S. (2009). The effect of supplier manufacturing capabilities on buyer responsiveness: the role of collaboration. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(8), 766-788.
291. Štavljanin, V., Filipović, V., & Kostić-Stanković, M. (2011). Social Media in Marketing and PR. *JITA-Journal of Information Technology and Applications (Banja Luka)-APEIRON*, 2(2), 113-118.
292. Stephen, A. T., & Toubia, O. (2010). Deriving value from social commerce networks. *Journal of marketing research*, 47(2), 215-228.
293. Stephen, T., & Gallak, J. (2009). *The Contemporary Roles of Traditional and Social Media in Driving Marketing Performance*. Faculty and Research Working Paper, Insead.
294. Svensson, G. (2001). "Glocalization" of business activities: a "glocal strategy" approach. *Management decision*, 39(1), 6-18.
295. Tafesse, W., & Korneliussen, T. (2011). The dimensionality of trade show performance in an emerging market. *International Journal of Emerging Markets*, 6(1), 38-49.
296. Tappin, S., & Cave, A. (2009). Hard globalization. *Business Strategy Review*, 20(1), 34-37.
297. The Economist. (2013). Why is South Africa included in the BRICS? <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2013/03/economist-explains-why-southafrica-brics?zid=295&ah=0bca374e65f2354d553956ea65f756e0>.
298. Theodorakopoulos, N. (2013). A management tool for developing the relationships between large purchasing organisations and small ethnic minority suppliers. *Journal of management development*, 32(1), 113-126.
299. Tuma, M. N., Decker, R., & Scholz, S. (2011). A survey of the challenges and pitfalls of cluster analysis application in market segmentation. *International Journal of Market Research*, 53(3).

300. Turban, E., Sharda, R., Aronson, J., & King, D. (2008). *Business Intelligence: A Managerial Approach*. Pearson, New Jersey.
301. Uskokovic, V., & Uskokovic, D. (2011). Strategies of innovation for firms in the emerging markets. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 10(2), 103-108.
302. Uskoković, V., Uskoković, D. P., & Ševkušić, M. (2010). Strategies for the Scientific Progress of the Developing Countries in the New Millennium: The cases of Serbia, Slovenia and South Korea. *Science, Technology & Innovation Studies*, 6(1), PP-33.
303. Valos, M. J., Polonsky, M., Geursen, G., & Zutshi, A. (2010). Marketers' perceptions of the implementation difficulties of multichannel marketing. *Journal of strategic marketing*, 18(5), 417-434.
304. Van Riel, A. C., Pahud de Mortanges, C., & Streukens, S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 841-847.
305. Van Ruler, B. & de Lange, R. (2003). Barriers to communication management in the executive suite. *Public Relations Review*, 29(2), 145–158.
306. Veljkovic, S. (2013). Zaštita potrošača u Republici Srbiji u procesu pridruživanja Evropskoj uniji. *Marketing*, 44, 45-51.
307. Vilokos, D. L., Kameron, G. T., Olt, F. H., & Ejdzhi, V. K. (2006). *Odnosi s javnošću, Strategije i taktike*. Ekonomski fakultet, Beograd.
308. Vitale, R., Giglierano, J. and Pfoertsch, W. (2011), *Business to Business Marketing*, Prentice Hall, New Jersey
309. Vrontis, D., & Kitchen, P. J. (2005). Entry methods and International Marketing Decision Making: An Empirical Investigation. *International Journal of Business Studies*, 13(1), 87-110.
310. Walker, O., & Mullins, J. (2011). *Marketing Strategy: A Decision Focuces Approach*. McGraw Hill, New York.
311. Wallace, D. W., Johnson, J. L., & Umesh, U. N. (2009). Multichannels Strategy Implementation: The Role of Channel Alignment Capabilities. *Decision Sciences*, 40(4), 869-900.
312. Walley, K., Custance, P., Taylor, S., Lindgreen, A., & Hingley, M. (2007). The importance of brand in the industrial purchase decision: a case study of the UK tractor market. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 383-393.
313. Walsh, P. (2013). How to expand overseas. *Management Today*, 2, 44-45.
314. Webster, F. E. (2000). Understanding the relationships among brands, consumers, and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 17-23.
315. Webster, J., & Keller, K., L. (2004). A Roadmap for Branding in Industrial Markets. *Journal of Brand Management*, 11 (5), 388-402.
316. Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254.

317. Welsh, D. H., Alon, I., & Falbe, C. M. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of Small Business management*, 44(1), 130-149.
318. Whitaker, J., Melville, N., Plice, R., & Dedrick, J. (2010). Global Diffusion of the Internet XVI: The Role of Economic Development and Firm Internationalization in Internet Business Practices. *Communications of the Association for Information Systems*, 27, 611-626.
319. Wilkie, D. C., Johnson, L. W., & White, L. (2012). The impact of low-price brands on the order of entry advantage. *Journal of Marketing Management*, 28(7-8), 957-973.
320. Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367.
321. Wise, R., & Zednickova, J. (2009). The rise and rise of the B2B brand. *Journal of Business Strategy*, 30(1), 4-13.
322. Worm, S. (2012). *Branded Component Strategies, Ingredient Branding in B2B Markets*. Springer, Wiesbaden.
323. Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-33.
324. Wymbs, C. (2011). Digital marketing: the time for a new “academic major” has arrived. *Journal of Marketing Education*, 33(1), 93-106.
325. Wyner, G. (2005). Is the price really right. *Marketing Management*, 14(3), 8-9.
326. Yang, Z., Su, C., & Fam, K. S. (2012). Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76(3), 41-55.
327. Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220.
328. Zaheer, S., & Zaheer, A. (2006). Trust across borders. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 21-29.
329. Zhang, C., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 550-566.
330. Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. *Journal of marketing*, 69(2), 42-60.
331. Zhou, K.Z., Li, J.J., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29, 985–2008.
332. Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., & Griffin, M. (2010). *Business Research Methods*. Cengage Learning, Canada.
333. Zimmerman, A., & Blythe, J. (2013). *Business to Business Marketing Management: A Global Perspective*. New York, Routledge.

334. Zou, S., & Fu, H. (2011). *International Marketing: Emerging Markets*. Emerald Group Publishing Limited, UK.

335. Медяник, И., Е. (2009). Сравнительный анализ и оценка конкурентных позиций предприятий промышленности орловской области и центрального округа на принципах промышленного маркетинга. *Вестник Орел ГИЭТ*, 10(4).

www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/zakoni/2012/4113-12.pdf (pregledano 05. januara 2013. godine)

www.prsa.org/about PRSA (pregledano 02. decembra 2013)

www.prsa.org/about PRSA/publicrelationdefined (pregledano 02. decembra 2013)

<http://mtt.gov.rs/download/1/zakonooglasavanju.pdf> (pregledano 29. januara 2014)

<http://goo.gl/JpGdvE> (pregledano 31. januara 2014.)

http://www.youtube.com/watch?v=6Cf7IL_eZ38 (pregledano 01. februara 2014.)

<http://www.searchandmore.co.uk/news/twitter/positive-effects-b2b-social-media-marketing-business-tweeting/> (pregledano 31. januara 2014)

<http://www.socialbakers.com/countries/linkedin-country-detail/serbia> (pregledano 01. februara 2014.)

http://iab.rs/wp-content/uploads/2015/05/AdEx-2014_IAB-Serbia_MAJ2015.pdf (pregledano 15. novembra 2015.)

www.dell.com (pregledano 04. februara 2014)

<http://digitalizuj.me/2014/01/ove-godine-ce-internet-eksplozirati/> (pregledano 31. januara 2014)

<http://www.b2bmarketing.net/news/archive/b2b-marketers-top-objectives-2014-revealed> (pregledano 04. februara 2014.)

Evolution: The Eight Stages Of Listening <http://www.web-strategist.com/blog/2009/11/10/evolution-the-eight-stages-of-listening/> (pregledano 31. oktobra 2013.)

www.alibaba.com (pregledano 16. januara 2014.)

www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/0/398_pravilnik_o_uslovima_i_na_inu_izdavanja_dozv_ole_za_rad_strancu_i_licu_bez_dr_avljanstva_od_31.03.2010..pdf (pregledano 29. januara 2014. godine)

http://www.wto.org/english/tratop_e/adp_e/adp_info_e.htm (pregledano 19. januara 2014)

http://www.b2binternational.com/assets/whitepapers/pdf/b2b_marketing.pdf (pregledano 23. oktobra 2013)

<http://www.blic.rs/IT/302996/Kako-je-Stiv-Dzobs-objasnio-Obami-zasto-se-sve-zivo-proizvodi-u-Kini> (pregledano 23.01.2012)

- <http://www.globalintelligence.com/press/latest/2012/indonesia-south-africa-and-vietnam-ranked-top-emerging-markets-after-bric-for-2012-2017#ixzz2rE34CagX> (pregledano 24. januara 2014. godine)
- <http://www.euractiv.rs/eu-prioriteti/4662-antidamping-istraga-protiv-kineskih-proizvoaa-solarnih-panela-> (pregledano 05. decembra 2013)
- <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/ekonomija/aktuelno.239.html:446966-Kompanija-Mubadala-gradi-dve-fabrike> (pregledano 05. decembra 2013)
- www.meti.go.jp/english/report/downloadfiles/2005TradeWP/1_3.pdf (pregledano 01. novembra 2013)
- <http://www.socialbakers.com/facebook-pages/brands/country/serbia/page-3/> (pregledano 01. februara 2014.)
- <http://www.searchandmore.co.uk/internet-marketing/study-reveals-size-doesnt-fit-social-media-marketing/> (pregledano 01. februara 2014.)
- <http://digitalizuj.me/2012/10/novosti-facebook-je-lansirao-global-pages-za-brendove/> (pregledano 01. februara 2014.)
- <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=17&Lg=1> (pregledano 05. februara 2014.)
- www.procurenet.com (pregledano 02. januara 2014)
- www.ctspace.com (pregledano 15. januara 2014.)
- <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm> (pregledano 28. oktobra 2015.)
- <http://creative.rs/sr/blog/trendovi-na-drustvenim-mrezama-u-2015-godini> (pregledano 12. novembra 2015.)
- <http://www.advertiser-serbia.com/prihodi-linkedin-a-snazno-porasli-kao-i-broj-clanova/> (pregledano 12. novembra 2015.)
- <http://expandedramblings.com/index.php/slideshare-statistics/> (pregledano 12. novembra 2015.)
- <http://www.prnewswire.com/news-releases/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2014-results-300027353.html> (pregledano 12. novembra 2015.)
- www.grainger.com (pregledano 15. januara 2014.)
- <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm> (pregledano 12. novembra 2015.)
- <http://www.advertiser-serbia.com/prihodi-linkedin-a-snazno-porasli-kao-i-broj-clanova/> (pregledano 12. novembra 2015.)
- <http://www.prnewswire.com/news-releases/facebook-reports-fourth-quarter-and-full-year-2014-results-300027353.html> (pregledano 12. novembra 2015.)

12. Biografija

Danijela Jovanović je rođena 1976. godine u Zemunu. Završila je Prvu ekonomsku školu u Beogradu, a osnovne studije na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Nakon dobijanja stipendije za specijalističke studije AAOM (Alternativna akademska obrazovna mreža), specijalizirala je E-commerce i marketing na Internetu 2001. godine. Obrazovanje je nastavila na poslediplomskim magistarskim studijama Međunarodni menadžment i marketing na Ekonomskom fakultetu i 2010. godine odbranila magistarsku tezu pod nazivom „Integrisane marketinške komunikacije tržišnih centara“. Bila je deo istraživačkog tima projekta „Strategija razvoja trgovine do 2010. godine“ za Ministarstvo trgovine Republike Srbije.

Karijeru je započela u Delta osiguranju, a u okviru istog holdinga postala je deo kompanije Delta sport u Moskvi. U kompaniji MPC Properties bila je zaposlena od osnivanja do kraja 2009. godine, na mestu Direktor sektora Marketing i PR. Vodila je marketinške i PR aktivnosti za sve projekte (Poslovni centar Ušće, ImmoCentar, Ušće Shopping centar i dr.). Kao konsultant i direktor marketinga, radila je na razvoju projekta šoping centra od 80 miliona evra u Hrvatskoj.

Učestvovala je na brojnim seminarima i treninzima u zemlji (marketing, PR, prodaja, upravljanje projektima, upravljanje vremenom) i inostranstvu (seminari i škole koje je organizovao Međunarodni Savet Šoping Centara – ICSC). U junu 2007. godine, nakon dobijanja stipendije, završila je Retail Property School u Briselu. Bila je član organizacionog odbora evropskog marketing seminara održanog u Pragu 2008. godine (European Marketing Seminar 2008), kao i član savetodavnog odbora za prijem novih članova u ICSC (Next Generation Advisory Board).

Od 2014. godine zaposlena u grupaciji Invej, prvih godinu dana kao direktor marketinga kompanije Rubin, a od marta 2015. se nalazi na poziciji direktora marketinga kompanije Vital.

Govori engleski i ruski jezik.

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани-а _____ Данијела Јовановић _____

број индекса _____

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Алтернативне стратегије пословног маркетинга на тржишту у развоју

- 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 Београду, 31. мај 2016.

Прилог 2.

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

Име и презиме аутора: Данијела Јовановић

Број индекса _____

Студијски програм _____

Наслов рада Алтернативне стратегије пословног маркетинга на тржишту у развоју

Ментор др Славица Цицварић Костић

Потписани/а Данијела Јовановић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

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 дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, 31. мај 2015.

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Алтернативне стратегије пословног маркетинга на тржишту у развоју

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанда

У Београду, 31. мај 2016.