

**Izvorni naučni članak**  
**UDK 339.13:658.8**

## **MARKETING AKTIVNOSTI I STRATEGIJSKA POZICIJA U SAVREMENOJ TRGOVINI**

**Doc. dr Slobodan S. Župljanin<sup>74</sup>**  
**Nezavisni univerzitet Banja Luka**

**Rezime:** Uvažavajući stvarni značaj i ulogu marketing koncepta u upravljanju poslovanjem savremenih trgovinskih organizacija, potrebno je precizno i jasno definisati osnovne principe i elemente upravljanja marketing aktivnostima. Shvatajući upravljanje marketing aktivnostima kao proces kojim se pokreću i usmjeravaju brojne aktivnosti u organizaciji u cilju zadovoljenja potreba i želja građana kao potrošača, privrede i društva u cjelini za određenim proizvodima i/ili uslugama, uz istovremeno obezbjeđenje dobiti za organizaciju, neophodno je uspostaviti takvo upravljanje marketingom koje će integrisati i sinhronizovati sve aktivnosti u kompaniji radi ostvarenja utvrđenih ciljeva. Ključna pretpostavka za to je kvalitetno i stručno planiranje marketing aktivnosti.

Integracija i sinhronizacija odnosi se na aktivnosti koje se tiču oblasti djelovanja marketing menadžera, planiranja marketing aktivnosti, definisanja misije, ciljeva, strategije i strategijske pozicije kompanije. Efikasnim upravljanjem marketing aktivnostima, posebno planiranjem, direktno se utiče na stvaranje povoljnije strategijske pozicije savremenih trgovinskih kompanija, koje trebaju postati generator ukupnog privrednog razvoja

**Ključne riječi:** *upravljanje, marketing, aktivnosti, strategija, pozicija, savremena, trgovina.*

### **MARKETING ACTIVITIES AND STRATEGIC POSITION IN MODERN TRADE**

**Abstract:** Recognizing the real importance and the role of the marketing concept in the management of modern business trade organizations, it is necessary to accurately and clearly define the basic principles and elements of the marketing activities management. Considering the management of marketing activities as a process that initializes and directs numerous activities in the organisation for the purpose of satisfying the needs and desires of the citizens as consumers, of the economy and society as a whole for specific products and/or services, while providing income for the organization, it is necessary to establish such marketing management that will integrate and synchronize all the activities of the company in order to achieve the determined objectives. The key prerequisite for this is a quality and professional planning of marketing activities.

Integration and synchronization refers to activities related to field of activities of the marketing manager, marketing planning activities, mission defining, goals, strategy and of the strategic position of the company. Efficient management of marketing activities, especially planning, directly influences the creation of more favorable strategic position of the modern trading companies, which should become a generator of the entire economic development.

**Key words:** *management, marketing, activities, strategy, position, modern, trade.*

---

<sup>74</sup> Doktor ekonomskih nauka, profesor na Univerzitetu

## **U v o d**

U savremenim uslovima poslovanja svih kompanija, a posebno kompanija iz trgovinskog sektora, upravljanje marketing aktivnostima predstavlja jedan od najznačajnijih segmenata cjelokupnog procesa upravljanja. U okviru tog segmenta posebno mjesto i pažnju zauzima planiranje marketing aktivnosti, kao podsistem ukupnog planiranja.

Analizom razvoja ekonomske misli o trgovini dolazimo da zaključka da je trgovina prošla veoma dug i složen razvojni put, put na kome je tretirana kao potpuno nebitna, neproizvodna djelatnost, koja ne stvara novu upotrebnu vrijednost, pa sve do toga da je život čovječanstva nezamisliv bez trgovine. Savremene građanske teorije, u principu, ne prave razliku između trgovine i proizvodnje, u pogledu njihovog mjesta i uloge u stvaranju vrijednosti.

Sredinom XX vijeka sve veći broj kompanija, trgovinskih i netrговinskih, napušta dotadašnje proizvodne i prodajne koncepte, i opredjeljuje se za primjenu marketing koncepta. Ovakvo opredjeljenje nastaje kao rezultat ukupnog stanja na tržištu koje karakteriše: stalni pad obima prodaje, tržišnog učešća i profita, jačanje konkurencije, promjene stila ponašanja potrošača. U to vrijeme uočava se velika neusklađenost između kompanijskih mogućnosti i tržišnog potencijala. U takvim uslovima dolazi do pojave marketing koncepta, kao svojevrsne poslovne filozofije, koja ključ za postizanje kompanijskih ciljeva nalazi u većoj uspješnosti od konkurencije u integrisanim marketing aktivnostima, koje su usmjerene prema ustanovljenju i zadovoljenju želja i potreba ciljnih potrošača na različitim tržištima.

U ovom radu pokušavamo ukazati na značaj i ulogu planiranja marketing aktivnosti, kao dijela procesa upravljanja marketing aktivnostima, ali i cjelokupnim poslovanjem kompanija, kroz višestruku integrativnu ulogu marketing funkcije.

### **1. Menadžment marketing trgovinskih kompanija**

Upravljanje marketingom je takvo upravljanje kompanijom koje obezbjeđuje odgovarajuću integraciju i valorizaciju tržišnih, ekonomskih i širih društvenih interesa. Savremeni koncept marketinga podrazumijeva integrisanje, sinhronizaciju i koordinaciju aktivnosti iz domena poslovanja kompanije i van nje, koje imaju za cilj povećanje efikasnosti poslovanja, zadovoljenje potreba potrošača i društva u cjelini. Suštinu marketinga čini sposobnost prilagođavanja nastalim promjenama na tržištu i u društvu, te se stoga marketing smatra podesnim instrumentom za provođenje neophodnih strukturnih promjena.

Upravljanje marketingom je proces kojim se pokreće i usmjerava marketing aktivnosti u cilju zadovoljenja potreba građana kao potrošača, privrede i društva u proizvodima i uslugama, uz ostvarenje dobiti.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Vasiljev, S.: Marketing principi, Prometej, Novi Sad, 2005, str. 38.

Upravljanje marketing aktivnostima treba da doprinese ekonomiji faktora proizvodnje u procesu **identifikovanja, anticipiranja i zadovoljenja** tražnje i usmjeravanja proizvoda i usluga od proizvođača prema potrošačima. Upravljanjem kao procesom se regulišu marketing aktivnosti kompanije. Upravljanje marketingom je dinamičan proces, jer se u marketing okruženju stalno događaju promjene, i kompanije se moraju prilagođavati tim promjenama, te kroz proces prilagođavanja unapređivati svoje poslovanje.

Upravljanje marketingom obuhvata integraciju i sinhronizaciju svih aktivnosti u kompaniji koje doprinose ostvarenju marketing koncepta.

Ta integracija se obavlja po uputstvima i pod nadzorom najodgovornije osobe-direktora marketinga, koji je odgovoran za sve aktivnosti u kompaniji i van nje, a koje se odnose na :<sup>76</sup>

- analizu tržišta,
- stvaranje novih proizvoda i njihovo pakovanje,
- određivanje cijena,
- fizičku distribuciju,
- prodaju,
- distributivne kanale,
- utvrđivanje budžeta,
- promotivne aktivnosti i oglašavanje,
- odnose sa kupcima i distributivnim kanalima,
- koordinaciju između proizvodnje, finansiranja i marketinga.

Osnovne funkcije direktora marketinga su planiranje i rukovođenje marketinškim programima, održavanje i opremanje dobro uigrane organizacije za realizaciju marketinških programa, te da rukovodi svim marketinškim operacijama u cilju postizanja projektovanih zadataka kompanije. Direktor marketinga, zajedno sa timom menadžera, odgovoran je i za :

- planiranje, kontrolu i strategiju prodaje,
- organizaciju prodaje,
- tržišna predviđanja,
- utvrđivanje i ostvarivanje ciljeva prodaje,
- odnose sa javnošću (PR),
- razvoj i planiranje proizvoda,
- istraživanja proizvoda, tržišta, prodaje, potrošača i motivacije,
- odnose među zaposlenima u odjeljenju marketinga i sa ostalima zaposlenima.

Direktor marketinga mora aktivno učestvovati od početka svake marketing aktivnosti, naročito u fazi planiranja. Mora aktivno saradivati sa svim zaposlenim u kompaniji i uticati na posvećenost svih zaposlenih utvrđenim ciljevima kompanije, odnosno kvalitetnom plasmanu proizvoda na tržište. On mora ostvariti korisne uticaje u oblasti:

---

<sup>76</sup> Župljanin, S.: Savremena trgovina, NUBL, Banja Luka, 2010, str. 256.

- finansija,
- nabavke,
- istraživanja i razvoja,
- istraživanja marketinga,
- proizvodnje,
- oglašavanja,
- prodajne operative na svim nivoima menadžmenta.

### **1.1. Oblasti djelovanja menadžera marketinga u trgovini**

Značaj uloge direktora marketinga objasnićemo kroz četiri najznačajnije oblasti njegovog djelovanja:

1. marketinške aktivnosti,
2. principi marketing menadžmenta,
3. marketinške tehnike,
4. strategija marketinga.

#### **1.1.1. Aktivnosti marketinga u savremenoj trgovini**

1. U teoriji i praksi izdvajamo osam osnovnih marketinških aktivnosti:<sup>77</sup>
2. **Marketing istraživanje** podrazumijeva sve aktivnosti koje imaju za cilj dobijanje tržišta i informacija o marketingu. Informacije sa tržišta su neophodne kako bi upravljačke strukture mogle donijeti najbolje marketing odluke, koje će biti zasnovane na činjenicama, a ne na pretpostavkama i nagađanjima.
3. **Planiranje proizvoda** bavi se razvojem proizvoda i pakovanja. Osnovni cilj planiranja proizvoda je da se zadovolje potrebe i želje potencijalnih potrošača uz istovremeno racionalno korišćenje kapaciteta kompanije i ostvarenje dobiti.
4. **Određivanje cijena** je aktivnost koja dovodi do konačne cijene proizvoda ili usluge na tržištu. Prilikom određivanja cijena potrebno je pažljivo razmotriti troškove proizvodnje, distribuciju, eventualne popuste, nivo cijena konkurencije, platežnu sposobnost potrošača.
5. **Menadžment prodaje** ima osnovni zadatak da na najbolji mogući način realizuje prodajni program koristeći najefikasnije i najekonomičnije metode prodaje. Odgovoran je za rangiranje, obuku, motivisanje i kontrolu prodavaca.
6. **Propaganda** se brine o dovođenju kupca do proizvoda ili usluge na način da stvara i objavljuje njegovu potražnju.
7. **Prodajna promocija** vodi proizvod prema potencijalnom korisniku i obuhvata sve aktivnosti koje se odnose na prodaju i rasprodaju, a koje nisu uključene u oglašavanje.

---

<sup>77</sup> Sparling, K: Organizacija i funkcije marketinga, Clio, Beograd, 1994, str. 29.

8. **Distribucija** ima osnovni zadatak da obezbijedi dostavu proizvoda od proizvođača do potrošača. Obuhvata utovare, prevoz, istovare, skladištenja i sl.
9. **Odnosi sa kupcima – javnošću (PR)** su veoma važna marketinška aktivnost koja je direktno povezana sa onim dijelom marketing miksa koji utiče na odnose kompanije sa tržištima.

### 1.1.2. Principi marketing menadžmenta trgovinskih kompanija

Prvi i osnovni princip marketing menadžmenta je da kompanija mora da ima **proaktivan stav** prema tržištu. Kompanije ne mogu očekivati od potrošača da kupuju njihove proizvode samo zbog toga što su ih one proizvele. Kompanije koje imaju ispravan stav prema tržištu i potrošačima pažljivo će istražiti tržište, izvršiće pravilnu i dobru promociju proizvoda ili usluge da proizvod bude dostupan i jednostavan za kupovinu.

Drugi princip je da kompanija mora prihvatiti **važnost marketinga** barem u onom obimu koliku važnost pridaje i drugim poslovnim funkcijama (proizvodnja, finansije, administracija...).

Treći princip je da marketing kompanije mora biti **integrisan**, što znači da marketinške ciljeve i ciljeve kompanije uopšte, moraju protežirati svi zaposleni i sve organizacione cjeline kompanije, a ne samo odjeljenja marketinga. Važan dio posla se završava u odjeljenju marketinga, ali će krajnji efekti izostati ako se na tome i završe sve aktivnosti. Nezaobilazno je važan odnos svih zaposlenih prema ukupnim ciljevima kompanije. Ni jedna funkcija u kompaniji ne može sama realizovati utvrđene ciljeve kompanije. Sve zajedno u interaktivnom dejstvu, sasvim sigurno mogu.

Četvrti, ali i najvažniji, princip je da **zahtjevi, potrebe i želje potrošača**, moraju biti osnovna vodilja u svim fazama planiranja proizvoda i proizvodnje, izbora distributivnih kanala, strategije prodaje, nivoa zaliha i distribucije.

### 1.1.3. Marketing tehnike

Za ostvarivanje svojih ciljeva, marketing, kao i ostale nauke, koristi odgovarajuće metode i tehnike. Pored vlastitih metoda i tehnika, marketing se koristi i već usvojenim tehnikama nekih drugih nauka, kao što su : ekonomija, statistika, primijenjena psihologija i sl. Marketinške tehnike i vještine mogu se podijeliti u četiri osnovne grupe:

**Prvu grupu** vještina i tehnika marketinga čine marketinške informacije. U preduzimanju marketing aktivnosti menadžment kompanije mora dobiti odgovore na neka ključna pitanja. Ko, kada, kako i gdje će kupiti određeni proizvod ili uslugu, su polazna pitanja. Ako imamo precizne odgovore na njih, onda je uspjeh na tržištu potpuno izvjestan. Odgovori na ova pitanja dobijaju se u vidu informacija kroz provedena istraživanja. Informacije se dobijaju kroz različita istraživanja koja se tiču potrošača, operacija prodaje proizvoda, komunikacija, ekonomskih i poslovnih kretanja na tržištu.

**Drugu grupu** marketing tehnika čine one koje su namijenjene da utiču na potrošača i stimulišu potražnju proizvoda ili usluge – propagande, promocione prodaje, medijske kampanje.

**Treću grupu** marketing tehnika čini analiza podataka. Analitički procesi moraju prethoditi svakoj važnoj odluci iz oblasti marketinga. Menadžment kompanije može donositi dobre upravljačke odluke samo onda kada su one rezultat prethodne pažljive analitičke aktivnosti. Analiza podataka je alat u rukama dobrog menadžera kojim će kanalisati proces donošenja važnih upravljačkih odluka.

**Četvrta grupa** marketing tehnika u stvari predstavlja svojevrzne marketinške vještine. Određene marketinške aktivnosti provode specijalisti marketinga koji koristeći se posebnim vještinama dolaze do podataka i informacija koje su im neophodne za donošenje valjanih menadžerskih odluka. Ove vještine takođe primjenjuju istraživači tržišta, savjetnici za PR aktivnosti, razne marketinške agencije i drugi.

## **1.2. Strategije savremenih trgovinskih kompanija**

Karakteristike proizvoda, prodavca i tržišta su najznačajniji uticajni faktori na izbor strategije marketinga. Prilikom razmatranja mogućih strategija moraju se pažljivo analizirati resursi kompanije, promjenljivost ili posebnosti proizvoda, dostignuta faza u životnom ciklusu proizvoda, tip tržišta i stepen njegove segmentacije, konkurentska situacija.

Uspješan razvoj kompanije može se realizovati kroz četiri osnovne strategije proizvod/tržište:

1. **Penetracija tržišta** postoji kada kompanija pokušava povećati prodaju postojećih proizvoda na postojećem tržištu putem agresivnijeg nastupa na tržištu (promocija i distribucija),
2. **Razvoj tržišta** postoji kada kompanija nastoji povećati prodaju stvaranjem poboljšanog proizvoda na postojećem tržištu,
3. **Razvoj proizvoda** postoji kada kompanija pokušava da poveća prodaju kroz razvoj poboljšanih proizvoda za svoja postojeća tržišta,
4. **Diverzifikacija** postoji kada kompanija nastoji da poveća prodaju putem razvoja novih proizvoda za nova tržišta.

## **2. Planiranje marketing aktivnosti u trgovini**

Planiranje marketing aktivnosti je faza procesa upravljanja marketingom u kojoj se donose odluke o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima.<sup>78</sup> Ukupne marketing aktivnosti se usmjeravaju planskim odlukama kroz dinamičan proces unutrašnjeg i spoljnog usklađivanja organizacije sa promjenama koje se dešavaju na tržištu. Na taj način se u stvari kreira stanje na tržištu u budućnosti. Kompanije su veoma aktivan učesnik u procesu prilagođavanja novonastalim promjenama na tržištu.

---

<sup>78</sup> Isto, str. 397.

Kroz proces planiranja moraju se uskladiti mogućnosti kompanije sa zahtjevima i potrebama potrošača, ako se želi da kompanija opstane na tržištu. Marketing planiranje se mora integrisati u ukupnu plansku aktivnost u kompaniji – to je podsistem cjelovitog sistema planiranja u kompaniji. Procesom planiranja se ostvaruje i inovativni pristup u uvođenju novih proizvoda na tržište. Inovativni pristup podrazumijeva pronalaženje boljeg rješenja za nastali problem na tržištu. Kako marketing odjeljenja imaju najviše kontakata sa potrošačima, ona moraju i biti nosilac inovacija u kompaniji. Pošto se odnos sa potrošačima ne završava činom kupoprodaje, to kompanije moraju planirati ukupne marketing aktivnosti i prije i poslije izvršene kupoprodaje. Marketing planiranjem se kompanije pripremaju za poslovanje u budućnosti. Razvoj kompanije u budućnosti nezamisliv je bez marketing planiranja. Planiranje marketinga je veoma složen proces čija je svrha i cilj da se identifikuje i stvori konkurentna prednost, kao osnovni uslov rasta i razvoja, a nerijetko i ostanka na tržištu.

Marketing usmjereno strategijsko planiranje je menadžerski proces razvoja i održavanja dobre usklađenosti između ciljeva kompanije i promjena u marketing mogućnostima.<sup>79</sup> Ostvarenje ciljnog rasta i dobiti kroz promjenu poslova i proizvoda u kompaniji, leži u svrsi i ciljevima strategijskog planiranja marketinga. Planiranje marketing aktivnosti u većim kompanijama odvija se na tri nivoa:<sup>80</sup>

1. Na nivou kompanije kao poslovnog sistema – korporativno planiranje,
2. Na nivou poslovnih jedinica – poslovno planiranje,
3. Na nivou marketinga kao poslovne funkcije – funkcionalno planiranje.

Kod malih i srednjih preduzeća se gubi srednji nivo (nivo poslovnih jedinica – poslovno planiranje), radi ukupnog potencijala koji imaju mala i srednja preduzeća.

Na nivo kompanije kao poslovnog sistema planira se koliko poslovnih područja kompanija treba da pokriva i koji je stepen angažovanosti na njima. Vršiti se alokacija izvora kompanije na pojedina poslovna područja uz obezbjeđenje sinergijskog efekta između pojedinih poslovnih oblasti.

Na nivou poslovnih jedinica planira se proizvod i tržišta koja se pokrivaju, te životni ciklus pojedinog proizvoda u proizvodno–prodajnom programu. Takođe se planira dubina ulaska u pojedina područja kako bi se obezbijedila diferentna prednost pojedinih proizvoda u različitim fazama životnog ciklusa. I ovdje se zahtijeva puna saradnja između svih poslovnih funkcija kako bi se zaokružio ciklus.

---

<sup>79</sup> Kotler, Ph.: Marketing Management, Prentice Hall Inc.. Upper Saddle River, N.J., 1997, str. 63.

<sup>80</sup> Župljanin, S.: Savremena trgovina, NUBL, Banja Luka, 2010, str. 261.



**Slika 1. Proces strateškog planiranja**

Izvor: Župljanin, S.: *Savremena trgovina*, NUBL, Banja Luka, 2010, str. 262, preuzeto od: Ferrel, C.O. i dr.: *Marketing Strategy*, S – W Publishing Company, Cincinnati, 1994, str. 3.

Nivo marketinga kao poslovne funkcije predviđa prilagođavanje ponude ciljnim tržišnim segmentima shodno pozicioniranju proizvoda. Planiranjem se kontinuirano obezbeđuje usklađivanje instrumenata marketing miksa i ostvaruje neophodna saradnja u provođenju marketing aktivnosti. Marketing planiranjem na ovom nivou se koriguju linije proizvoda sa aspekta njihovog sužavanja, proširenja, razvoja novih proizvoda, revitalizacije postojećih i njihovog eventualnog repositioniranja. Marketing planiranje se uglavnom svodi na identifikaciju ciljnih tržišta, pozicioniranje proizvoda na njima i stvaranje odgovarajućeg marketing miksa.

Proces planiranja marketinga počinje sa internom i eksternom analizom. Internom analizom se utvrđuju snage i slabosti, a eksternom mogućnosti i opasnosti. Nakon toga slijedi definisanje misije i utvrđivanje ciljeva kompanije, strategije kompanije, ciljeva marketinga, marketing strategija, marketing plan i primjena marketing plana.

## 2.1. Misija kompanije

**Misija kompanije** ili svrha poslovanja kompanije mora biti usklađena sa potencijalom kompanije kao osnovom za stvaranje diferentne prednosti, ali i sa prihvaćenim pravcima razvoja u okruženju u kome



kompanija obavlja svoju poslovnu aktivnost. Potrebno je izbjeći uska definisanja misije, jer ona mogu biti ograničavajući faktor rasta i razvoja kompanije. Širim definisanjem misije stiče se bolja pozicija za sagledavanje značaja promjena u okruženju i njihovog uticaja na rast i razvoj kompanije i konkurencije. Neki autori smatraju da misija treba da pokriva četiri područja djelovanja.<sup>81</sup>

1. Tržišni segment čije potrebe kompanija treba da zadovolji,
2. Karakter koristi za potrošače u ponudi kompanije,
3. Dodatna vrijednost u kojoj kompanija namjerava konkurisati na određenom tržištu,
4. Kompetentnost koju kompanija namjerava razvijati kao osnovu za sticanje konkurentske prednosti.

Misija mora poštovati kriterije rentabiliteta marketing aktivnosti u kompaniji. Kompanija treba usmjeravati aktivnosti na ona područja poslovanja koja mogu ostvariti najbolje prinose na vlasništvo. Poslovne jedinice trebaju usmjeravati svoje aktivnosti na one proizvode i tržišta koja mogu ostvariti najpovoljniji prinos na investicije. U proizvodnom programu treba planirati one proizvode koji ostvaruju dobit na domaćem i međunarodnom tržištu.

## 2.2. Ciljevi marketing aktivnosti u trgovini

**Ciljevi marketing aktivnosti** su stanja ili situacije u koja se želi doći preduzimanjem marketing aktivnosti.<sup>82</sup> Ciljeve marketing aktivnosti neće biti teško utvrditi ako smo prethodno dobro definisali misiju.

Opšti cilj je svakako *profitabilno zadovoljenje potreba i želja potrošača*. Da bi cilj mogao poslužiti svojoj svrsi on mora biti operacionalizovan, odnosno moraju se odrediti njegovi dodatni elementi, koji se najčešće utvrđuju kao: planirani procenat podmirenja tržišnih potreba, dinamika ostvarenja tržišnog udjela, izbor tržišnih segmenata i redosljed aktivnosti. Marketing teži ostvariti punu dobit od svakog kontakta sa potrošačima, a to može ostvariti povećanjem dobiti od postojećih potrošača, privlačenjem novih potrošača i produženjem poslovnih odnosa sa potrošačima.<sup>83</sup>

Kompanije prvenstveno teže da obezbijede opstanak na određenom tržištu, a nakon toga i svoju tržišnu poziciju. Tržišna pozicija podrazumijeva povećanje prodaje na postojećem tržištu ili izlazak na nova tržišta. Nakon postizanja opstanka i pozicije na tržištu, kompanije žele da obezbijede i prestiž na tržištu. Prestižnost karakteriše lojalnost potrošača određenoj marki proizvoda i uvažavanje od strane konkurencije.

<sup>81</sup> Solomon, R. M. and Stewart, E. W.: Marketing, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997, str. 43.

<sup>82</sup> Milisavljević, M.: Marketing, Savremena administracija, Beograd, 2001, str. 402.

<sup>83</sup> Baker, J.M.: Marketing Strategy and Management, Macmillan Publishing Company, London, 1985, str. 60.

Neke kompanije kao cilj utvrđuju ostvareni prihod, a ne dobit. Dugoročno posmatrano, to je opravdano, s obzirom da povećanje ukupnog prihoda bi trebalo da prati i povećanje dobiti, ukoliko se ukupni troškovi uspiju staviti pod kontrolu. Ako potrošači dugoročno prihvate proizvod ili uslugu, onda je zagarantovan uspjeh kompanije u ostvarenju dobiti.

Tržišno učešće predstavlja jedan od značajnijih ciljeva mnogih kompanija. Ove kompanije vide čvrstu vezu između ostvarenog tržišnog učešća i dobiti. Ovo se može svakako smatrati značajnim ciljem, jer praktična iskustva pokazuju da je nekada lakše obezbijediti povećanje dobiti nego vraćanje izgubljenog dijela tržišta.

Maksimaliziranje dobiti se u nekim kompanijama takođe utvrđuje kao poseban cilj marketinga. Ovaj cilj podrazumijeva zakonom i etičkim kodeksom dopuštenu maksimalizaciju dobiti.

Dobit kao cilj marketing aktivnosti uvijek se projektuje za neki budući period. Potrebno je projektovati rast dobiti, iako je stabilnost dobiti takođe veoma značajna za kreatore marketing odluka. Dobro je pratiti rast dobiti konkurencije po tržišnim segmentima.

U praksi se utvrđeni ciljevi kompanija rijetko ostvaruju u projektovanoj dimenziji. Uglavno se događaju prebačaji ili podbačaji u ostvarivanju ciljeva, na šta utiču mnogobrojni faktori u samoj kompaniji, ali i oni iz okruženja.

Sve navedeno ukazuje da nije jednostavno kvalitetno definisati ciljeve marketinga, pogotovo ne u savremenoj i veoma dinamičnoj privrednoj aktivnosti. U toku planskog perioda potrebno je stalno preispitivati ciljeve, ocjenjivati da li mogu ostati isti kao na početku planskog perioda ili se moraju mijenjati.

### **3. Marketing strategija i strategijska pozicija**

#### **3.1. Marketing strategija**

**Marketing strategija** je integralni dio opšte strategije kompanije koja ima zadatak da selekcionira odgovarajuće puteve za razvoj i rast kompanije sa ciljem usklađivanja proizvodnog programa i djelatnosti sa potrebama građana kao potrošača, privrede i cijelog društva. To je nauka i vještina koju kompanije primjenjuju kako bi najbolje ostvarile svoje ciljeve. Strategijom se praktično definišu načini ostvarivanja ciljeva. Marketing strategija je način racionalnog odgovora na promjene u okruženju kroz odgovarajuće odluke koje su povezane sa aktuelnim ili očekivanim promjenama. Racionalnost marketing strategije se zasniva na kvalitetnom definisanju potreba tržišnih segmenata, dobrom izboru ciljnih segmenata tržišta i kreaciji odgovarajućeg marketing miksa za svaki tržišni segment. Marketing strategijom se definišu načini korišćenja tržišnih mogućnosti koje nisu prepoznali drugi učesnici na ciljnom tržištu. Ciljno tržište je grupa kupaca ( tržišni segment ) za koji je preduzeće spremno da stvara i održava poseban marketing miks odnosno kombinaciju

instrumenata marketinga.<sup>84</sup> Marketing strategijom se zahtijeva strateški napor radi poboljšanja pozicije kompanije na tržištima kroz zadovoljenje očekivanih potreba potrošača i ostvarenje ciljeva poslovanja kompanije.

Prije preduzimanja bilo kakvih aktivnosti u procesu strateškog planiranja marketinga potrebno je uraditi SWOT analizu ( ocijeniti interne snage i slabosti i eksterne mogućnosti i opasnosti ). Kroz SWOT analizu kompanije mogu sagledati strateške opcije koje im stoje na raspolaganju.



**Slika 2. Matrica SWOT analize**

Izvor: Župljanin, S.: *Savremena trgovina*, NUBL, Banja Luka, 2010, str. 266, preuzeto od: Milisavljević, M.: *Marketing, XX izmenjeno izdanje*, Savremena administracija, Beograd, 2001, str. 405.

Prva opcija koja stoji na raspolaganju je usklađivanje internih snaga sa eksternim mogućnostima. Kroz ovu stratešku opciju kompanije se osposobljavaju za rješavanje problema i izazova na ciljnom tržištu i popravljaju svoju tržišnu poziciju. Kompanije koje nemaju tu sposobnost neće biti u stanju popraviti svoju stratešku poziciju na tržištu. Druga strateška opcija je prevođenje slabosti u snage i opasnosti u mogućnosti. Kroz ovu stratešku opciju kompanije pokušavaju očuvati ili čak ojačati svoju stratešku poziciju. Ako kompanije ne uspiju prevesti slabosti u snage i opasnosti u mogućnosti, onda im na raspolaganju ostaje opcija minimiziranja internih slabosti i izbjegavanja eksternih opasnosti.

Marketing strategija koja definiše rast i razvoj kompanije treba da upućuje na nove tržišne mogućnosti. Kroz određeni vremenski period rast i razvoj mogu biti ograničeni postojećom strategijom i radi toga strategija mora biti podložna stalnom praćenju i analiziranju, kako bi se održala racionalnom i bila sposobna ostvariti misiju i ciljeve kompanije. Kompanije moraju stalno pratiti dešavanja na tržištu i iskoristiti svaku

<sup>84</sup> Milisavljević, M.: *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2001, str. 405.

pogodnu okolnost za popravljane svoje strateške pozicije. Pogodne okolnosti se ne dešavaju stalno, naprotiv javljaju se povremeno kao rezultat nekih drugih događanja na tržištu, ali ako ih kompanija pravovremeno uoči, one tada postaju realna mogućnost za ostvarenje uspjeha na ciljnom tržištu. Međutim, uspjeh strategije ne zavisi samo od tržišnih mogućnosti. Mogućnosti same od sebe ne predstavljaju vrijednost ukoliko kompanija nema sposobnosti da ih iskoristi. Uspješne kompanije se razlikuju od neuspješnih upravo po tome da li raspolažu određenim kompetencijama za pretvaranje tržišnih mogućnosti u vlastiti uspjeh.

Prilikom ocjene tržišnih mogućnosti kompanija mora jasno razlikovati i usklađivati privlačnost tržišta sa svojom konkurentskom pozicijom. Za ovo usklađivanje potrebni su i određeni kriteriji. Putem kriterija za ocjenu tržišnih mogućnosti treba ocijeniti uticaje privlačnosti nekog tržišta i konkurentске pozicije kompanije. Pošto kompanija ne može da pokrije sva raspoloživa tržišta, ona u analizi mora ocjenjivati sve uticaje za sva potencijalno ciljna tržišta i to kroz ocjenu privlačnosti i konkurentnosti u svjetlu očekivanih ponašanja potrošača, konkurencije i okruženja. Na kraju analize se procjenjuju mogući uticaji očekivanih promjena na marketing strategije i sam proces proizvodnje i faktore koji ga određuju. Rezultat može biti izmjena postojećih ili donošenje novih marketing strategija, odnosno izbjegavanje jednih i preferiranje drugih ciljnih tržišta.<sup>85</sup>

Da bi kompanija iskoristila određene tržišne mogućnosti ona mora ostvariti efektivno i efikasno poslovanje na određenim tržištima. Kroz *efektivnost* kao instrument strategijskog upravljanja marketingom, kompanije treba da izaberu prava tržišta. Kroz *efikasnost* kao instrument operativnog upravljanja marketingom, kompanije trebaju na odabranim ciljnim tržištima marketing aktivnosti obavljati na pravi način. Efektivnost i efikasnost poslovanja i moguće opcije možemo vidjeti na narednoj slici.

|                   | <i>Operativno upravljanje</i> | <i>Strategijsko upravljanje</i> |
|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| <b>Efikasno</b>   | ( 1 )<br><i>Napredovati</i>   | ( 2 )<br><i>Nestajati sporo</i> |
| <b>Neefikasno</b> | ( 3 )<br><i>Opstajati</i>     | ( 4 )<br><i>Nestajati brzo</i>  |

**Slika 3. Efektivnost i efikasnost<sup>86</sup>**

<sup>85</sup> Kotler, Ph.: Marketing Management, Prentice Hall Inc.. Upper Saddle River, N.J., 1997, str. 317.

<sup>86</sup> MCharty, E. J. and Perreault, W. D.: Essentialis of Marketing, IRWIN, Burr Ridge, Illinois, 1994, str. 12.

U prvom polju predstavljena je efektivna i efikasna kompanija. Kompanija je izabrala pravo tržište sa velikim tržišnim mogućnostima i na istom preduzima marketing aktivnosti na pravi način, pa su i konačni efekti na tom tržištu veći od ulaganja. U drugom polju predstavljena je neefektivna, ali efikasna kompanija. Kompanija nije odabrala pravo tržište ali ipak preduzima dobre marketing aktivnosti. Kompanija ne može dugoročno opstati na ovom tržištu. Mora da traži novi strategijski smjer ili da se povlači sa tog tržišta. U trećem polju kompanija je efektivna ali neefikasna. Kompanija je izabrala dobro tržište ali ne preduzima odgovarajuće marketing aktivnosti. Zadatak kompanije je da koriguje marketing aktivnosti. Treba da preispita sadašnje i na bazi te ocjene donese odluku o preduzimanju novih marketing aktivnosti. U četvrtom polju kompanija je neefektivna i inefikasna, što znači da nije izabrala odgovarajuće tržište niti preduzima prave marketing aktivnosti. Pravilna marketing odluka bi bila da kompanija što prije napusti to tržište.

### 3.2. Strategijska pozicija

**Strategijska pozicija** kompanije je uvijek u fokusu ukupnih marketing aktivnosti. Bilo koja odluka koja se tiče marketing aktivnosti mora se prije donošenja procijeniti sa stanovišta njenog uticaja na strategijsku poziciju kompanije. Pri tome se mora uvažavati karakter tržišta, konkurencija i pravna regulativa na ciljnom tržištu. Dobro poznavanje potreba i želja kupaca predstavlja realnu podlogu za stvaranje dobre strategije i strukture kompanije. Na osnovu promjenljivosti potreba i želja potrošača potrebno je stalno vršiti prilagođavanje odabrane strategije i strukture. Tu upravo leži uloga marketinga kao *integralne poslovne funkcije* svake kompanije koja je orijentisana prema uspjehu na određenom ciljnom tržištu. Marketing mora pratiti i identifikovati promjene na tržištu koje zahtijevaju određene intervencije ili pak značajnije promjene u strategiji i strukturi kompanije. Trajna konkurentna prednost je u centru pažnje svake strategije marketinga. Marketing orijentisana strategija sve svoje ulazne informacije crpi sa tržišta, sve svoje strategijske odluke testira na tržištu putem reakcije potrošača, konkurenata i drugih učesnika od čijeg ponašanja zavisi uspješnost u poslovanju. Sve strategije u osnovi funkcionišu na implicitnoj pretpostavci šta treba učiniti da se pridobije i zadrži naklonost potrošača.<sup>87</sup>

Najveći broj odrednica strategijske pozicije kompanije je direktno ili indirektno povezano sa aktivnostima marketinga kao poslovne funkcije. Strategijsku poziciju određuje mjesto kompanije na ključnim tržišnim segmentima i obim poslovne aktivnosti kompanije na tim segmentima. Kao bitni faktori uticaja na strategijsku poziciju smatraju se i: proizvodni program kompanije i njegova kompatibilnost sa proizvodnim programima konkurencije, geografsko usmjeravanje plasmana proizvoda ili usluga, stopa rasta tržišta i tržišno učešće kompanije na nekom tržištu. Svi ovi

<sup>87</sup> Levitt, T.: The Marketing Imagination, Free Press, New York, 1983, str. 8.

faktori značajno doprinose promjeni strategijske pozicije kompanije. Nadalje, potrošači i njihova kupovna moć, dobavljači i stepen saradnje sa njima, potencijalni supstituti ili zamjenski proizvodi, takođe bitno utiču na tržišnu poziciju kompanije. Pojava novih proizvođača i konkurencija u okviru iste grane mogu doprinijeti ugrožavanju dostignute tržišne pozicioniranosti neke kompanije. Interaktivno djelovanje svih pobrojanih uticaja u konačnosti opredjeljuje tržišnu poziciju kompanije.

### Z a k l j u č a k

Planiranje marketing aktivnosti savremene trgovine posebno dobija na značaju u uslovima globalnog pristupa razvoju savremene trgovine. Radikalno promijenjeni tržišni uslovi postavljaju nove zahtjeve pred donosiocima odluka o ciljevima, politikama, strategijama, programima i planovima. Nova tržišna situacija zahtijeva od marketing funkcije **višestruko integrativno i sinhronizirajuće dejstvo**. Marketing funkcija mora integrisati i koordinirati svim aktivnostima u marketing jedinici svake kompanije, ali isto tako mora biti integrativni faktor i ostalih kompanijskih funkcija. To je u osnovi i suštini nove marketing filozofije.

Specifičnost sadašnjeg trenutka ogleda se u činjenici da se od savremene trgovine očekuje da politike i strategije svoga razvoja kreira tako da **trgovina postane osnovni generator ukupnog privrednog i društvenog razvoja** na globalnom nivou.

Da bi taj zadatak bio ispunjen, upravljanje marketing aktivnostima trgovinskih kompanija treba obezbijediti integraciju i valorizaciju tržišnih, ekonomskih i širih društvenih interesa. To podrazumijeva integrisanje, sinhronizaciju i koordinaciju svih aktivnosti u domenu poslovanja kompanije i van nje. Cilj je povećanje efikasnosti poslovanja, zadovoljenje potreba potrošača i društva u cjelini. Ovako složen i kompleksan zadatak zahtijeva posebna znanja i vještine u kreiranju poslovnog procesa, ali i u upravljanju istim. Ta znanja trebaju rezultirati stvaranjem inovativnih i kreativnih rješenja, pri čemu planiranje marketing aktivnosti, u uslovima svakodnevnih promjena koje dolaze sa globalnog tržišta, predstavlja *modus vivendi* usklađivanja mogućnosti kompanija sa zahtjevima potrošača.

### L i t e r a t u r a

1. Baker, J.M.: *Marketing Strategy and Management*, Macmillan Publishing Company, London, 1985.
2. Kotler, Ph.: *Marketing Management*, Prentice Hall Inc.. Upper Saddle River, N.J., 1997.
3. Levitt, T.: *The Marketing Imagination*, Free Press, New York, 1983.
4. MCharty, E. J. and Perreault, W. D.: *Essentials of Marketing*, IRWIN, Burr Ridge, Illinois, 1994.
5. Milisavljević, M. : *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, 2001.
6. Solomon, R. M. and Stewart, E. W.: *Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey., 1997.
7. Sparling, K: *Organizacija i funkcije marketinga*, Clio, Beograd, 1994.
8. Vasiljev, S.: *Marketing principi*, Prometej, Novi Sad, 2005.
9. Župljanin, S.: *Savremena trgovina*, NUBL, Banja Luka, 2010.