**MARKETING MENADŽMENT**

**I dio**

**1.**

***Strateško upravljanje marketingom***

**1. MARKETING ORIJENTACIJA**

Marketing koncept možemo definisati kao društveni i upravljački proces koji omogućava pojedincima ili grupama da zadovolje vlastite potrebe i želje, kroz kreiranje, ponudu i razmjenu proizvoda i usluga koje imaju vrijednost za druge.

Proces upravljanja marketingom može se definisati kao proces planiranja i izvršavanja koncepta, određivanja cijena, promocije i distribucije roba, usluga i ideja da bi se kreirala razmjena sa ciljnim grupama koja će zadovoljiti ciljeve kupaca, pojedinaca/zaposlenih u organizaciji i organizacija.

**2. ODNOS KORPORATIVNE, POSLOVNE I MARKETING STRATEGIJE**

Nivoi strateškog promišljanja:

1) ***Korporativna strategija*** obezbjeđuje informacije i inpute za formulisanje misije kompanije, vrste poslova u kojima bi kompanija trebala biti i politike rasta/razvoja koje bi trebala primijeniti.

2) ***Poslovne strategije*** kreiraju se na nivou strateških poslovnih jedinica (SBU) kao zaokruženih uslužno-tržišnih (i tehnoloških) cjelina. One određuju način na koji neki posao (SBU) konkuriše u industriji.

3) ***Funkcionalne srategije*** odnose se na izbor strategija unutar pojedinih funkcija koje se obavljaju unutar preduzeća.

Tri nivoa strategije u kompaniji: korporativne, poslovne i funkcionalne.

**3. PERFORMANSE I STANDARDI ZA MJERENJE USPJEŠNOSTI**

Performanse koje se najčešće koriste za mjerenje uspješnog poslovanja kompanije mogu se svrstati u dvije osnovne grupe: ***standarde*** ***efektivnosti*** koji obuhvataju prodajne kriterije i kriterije koji se odnose na zadovoljstvo kupaca i u ***standarde efikasnosti*** koji se odnose na kriterije troškova. Treću grupu čine ***kombinovani*** ***standardi*** koji se odnose na standarde efektivnosti i efikasnosti, a radi se o ***profitima*** izraženim na različitim nivoima.

**4. STRATEŠKI I OPERATIVNI MARKETING**

Dva nivoa marketinga u firmi:

– *Strateškog marketinga* koji uključuje sistematsku i kontinuiranu analizu potreba i zahtjeva ključnih potrošačkih grupa i dizajniranje i proizvodnju proizvodnog ili uslužnog paketa koji će omogućiti kompaniji da zadovolji odabrane grupe ili segmente, efektivnije od konkurencije. Pri tome u nastojanju da ostvari ove ciljeve firma nastoji osigurati održivu konkurentsku prednost.

– *Operativnog marketinga* koji uključuje organizaciju distribucije, prodaje i načina komuniciranja u cilju informisanja potencijalnih kupaca i promovisanja kvaliteta proizvoda uz istovremeno sniženje informativnih troškova.

***Operativni marketing*** je akciono orijentisan proces koji se odvija u kratkom ili srednjem roku i koji je usmjeren na postojeća tržišta ili segmente. To je klasični komercijalni proces osvajanja učešća na ciljanom tržištu kroz korištenje taktičkih sredstava u oblasti prozvoda, distribucije (mjesta), cijene i odluka o komunikaciji (promociji). Glavni zadatak operativnog marketinga je da generira prodajne prihode, tj. ciljani povrat.

***Strateški marketing*** počinje razumijevanjem potreba pojedinaca i organizacija. Kupci ne kupuju

proizvod, nego rješavaju određeni problem. Uloga strateškog marketinga je da vodi firmu u pravcu iskorištenja atraktivnih ekonomskih mogućnosti, koje su u skladu sa njenim resursima, „know-how“-om i koje nude mogućnost za rast i profitabilno poslovanje.

Tabela 11str.

Komponente tržišne orijentacije: krajnji kupci, kupci posrednici, konkurenti, društveno-ekonomska klima i interfunkcionalna koordinacija.

*Orijentacija na krajnje kupce* – podrazumijeva da je centralni element tržišne orijentacije fokus

na krajnje kupce i da je to suština marketing koncepta.

*Orijentacija na kupce distributere (posrednike)* – Preuzimanje i seljenje moći iz ruku proizvođača u ruke distributera u nekim sektorima.

*Orijentacija na konkurenciju* zahtijeva razumijevanje konkurentskih snaga i slabosti, anticipiranje konkurentskih strategija i brzi odgovor na sve konkurentske akcije.

*Praćenje okruženja* odnosi se na kontinuirano snimanje svih promjena na tehnološkom polju, u

zakonskoj regulativi, kao i tržišnih i društvenih promjena koje bi mogle uticati na strategiju

kompanije koja se kreira.

*Interfunkcionalna koordinacija* podrazumijeva diseminaciju tržišnih informacija unutar

organizacije, funkcionalnu integraciju u formulisanju strategije i korištenje i upotrebu različitih

perspektiva i vještina pojedinih odjeljenja, ne samo marketing odjeljenja, a sve u cilju procjene

kupčevih potreba i problema.

**1. PITANJA ZA PROVJERU ZNANJA**

1. Akciono orijentisan, izveden iz postojećih mogućnosti, usmjeren na neproizvodne

varijable. Ovo su karakteristike:

i strateškog marketinga

**ii operativnog marketinga**

iii strateškog planiranja

iv strateškog upravljanja marketingom

2. Korporativna, poslovna i funkcionalna strategija jasno su razdvojene i proizilaze jedna

iz druge. U skladu s tim potrebno je hronološkim redom utvrditi svaku od njih kako bi

se postigla maksimalna usklađenost u realizaciji. Slažete li se sa ovom izjavom?

**a) da** b) ne

3. Navedite komponente tržišne orijentacije:

a) orijentacija na krajnjeg kupca d) na okruženje

b) na distributere (posrednike) e) na interfunkcionalnu koordinaciju

c) na konkurenciju

4. Troškovi po proizvodu i proizvodnoj liniji predstavljaju tipičan

a) standard efektivnosti

**b) standard efikasnosti**

c) standard efektivnosti i efikasnosti

5.Definišite upravljanje marketingom

Proces upravljanja svim dimenzijama i elementima marketinga u preduzeću čiji je cilj ispunjavanje misije i ostvarivanje ciljeva preduzeća.

**2.**

***Kreiranje vrijednosti za interesne grupe kompanije***

Svrha poslovanja kompanija je zadovoljavanje individualnih i grupnih ciljeva više različitih učesnika,pojedinaca i grupa, odnosno organizacija, što predstavljaju interesne grupe, a tu spadaju:

- grupe pojedinaca koji utiču na poslovanje kompanije,

- grupe koje su pod uticajem poslovanja kompanije, tj. ostvarivanja svrhe poslovanja kompanije, te konačno

- grupe koje svojim djelovanjem direktno doprinose ostvarivanju svrhe poslovanja kompanije.

Interesne grupe možemo posmatrati kao grupe od kojih direktno zavisi uspješno ostvarivanje ciljeva kompanije (država, menadžment, zaposleni, dioničari) i grupe koje su pod uticajem kompanije (kupci, javnost, dobavljači).

**1. VRSTE INTERESNIH GRUPA (STAKEHOLDER-A)**

Grupisanje stakeholdera može se izvršiti prema različitim kriterijima1:

**a) Prema logičnoj vezi između pojedinih grupa**; Za ovaj kriterij je karakteristično da klasteri stakeholdera imaju zajednički uticaj na kompaniju, pa tako imamo sljedeće grupe stakeholdera:

– *ekonomski stakeholderi* – one interesne grupe koje direktno utiču na ekonomske performanse kompanije, kao što su kupci, distributeri, konkurenti, dobavljači i sindikati.

– *zakonski stakeholderi* – one interesne grupe kojima su usmjerena pitanja i problemi vezani za legislativu, kao što su ministarstva, agencije, uredi vlade i slično.

– *etički stakeholderi* – one interesne grupe prema kojima kompanije osjećaju više moralnu nego zakonski utemeljenu obavezu, kao što su različite grupe kojih se dotiče zaštita okoliša koja nije zakonski regulisana, kao što je tzv. «zeleni marketing», dobrotvorne akcije, fondovi za obrazovanje i socijalnu pomoć generalno.

– *ostali stakeholderi* – koji čine one grupe stakeholdera koje kompanija po svom slobodnom izboru smatra značajnim za svoje poslovanje, ali nisu svrstane u tri prethodno navedene grupe, kao što su mediji, savjetnici i konsultanti kompanije, industrijske grupe, lokalna zajednica, lokalni aktivisti, itd.

b) Podjela na **primarne i sekundarne stakeholdere**, pri čemu grupu primarnih čine:

– dioničari i investitori

– zaposleni (i sindikati) koji su izvor ljudskih resursa,

– kupci i konkurenti koji čine tržište, osiguravajući prihode od prodaje i podsticaj za unapređenje proizvoda (efektivnost) i produktivnosti (efikasnost),

– dobavljači i učesnici kanala koji čine industrijsku infrastrukturu,

– nadležni organi, čiji zakoni i regulative moraju da se ispunjavaju i kojima se mora plaćati porez.

**sekundarnu grupu stakeholdera** čine grupe koje utiču na poslovanje kompanije ili se nalaze pod uticajem kompanije:

– lokalna zajednica,

– specijalne interesne grupe koje mogu uticati na poboljšanje ili ugrožavanje imidža i reputaciju kompanije,

– industrijske asocijacije i sl.

c) Podjela **prema povezanosti sa marketing odjeljenjem**. S ovog aspekta razlikujemo grupu **internih stakehodlera** koju čine:

– odbor direktora čije su aktivnosti usmjerene na ostvarivanje kratkoročne i dugoročne

profitabilnosti,

– viši izvršioci koji su fokusirani na tržište i finansijske performanse proizvoda,

– odjeljenja odgovorna za prikupljanje i razmjenu informacija,

– odjeljenja odgovorna za koordinaciju operacija,

– odjeljenja nadležna za angažovanje ograničenih resursa.

Grupu tzv. **eksternih stakeholdera** čine:

– segmenti kupaca,

– članovi kanala distribucije kao prodajni agenti, distributeri, veleprodavci i maloprodavci, tj. svi učesnici kanala kroz koje kompanija vrši transakcije preko posrednika,

– članovi kanala sa kojima kompanija ima marketing odnose kroz formalne ili neformalne strateške saveze,

– marketing facilitatori, kao što su firme za istraživanje tržišta, propagandne i promotivne agencije, PR firme, konsultanti za dizajn proizvoda, logistički konsultanti i marketing konsultanti,

– ponuđači komponenti i materijala odgovorni za dizajniranje proizvoda, razvoj novih proizvoda i zadovoljavanje kupčevih zahtjeva.

**2. UPRAVLJANJE INTERESNIM GRUPAMA (STAKEHOLDERIMA)**

Za kompaniju ključne interesne grupe su: kupci, zaposleni i dioničari. U uslužnim kompanijama vrlo često ključna interesna grupa upravo ona koju čine zaposleni. Razlog leži u činjenici da su zaposleni odnosno osoblje uslužne kompanije nosilac cjelokupne uslužne ponude i da je nemoguće osigurati zadovoljstvo kupaca (klijenata) kvalitetom ponude i uslužnog procesa, bez unaprijed osiguranog zadovoljstva i kvalitetnog odnosa prema zaposlenima. Stoga se vrlo često misija uslužne kompanije izražava prevashodno kroz zaposlene, a tek u drugom redu kroz kupce, u obliku izjave koja glasi «Mi uslužujemo ljude koji uslužuju naše klijente, stoga moramo kreirati zadovoljstvo kod zaposlenih, jer su oni nosioci naše ponude i oni koji će osigurati zadovoljstvo kod krajnjih klijenata. Kompanija bi trebala prihvatiti i forsirati zadovoljavanje onih interesnih grupa koje su najmoćnije i imaju najveći uticaj na poslovanje kompanije.

**2.1. Instrumentalni pristup upravljanju stakeholderima**

Instrumentalni pristup upravljanju stakeholderima polazi od činjenice da u cilju maksimiziranja vrijednosti za dioničare, menadžeri moraju voditi računa o odnosima sa ključnim stakeholderima. Ključni cilj donošenja korporativnih odluka uspjeh na tržištu. U tom kontekstu kompanija vidi svoje stakeholdere kao dio okruženja kojim je potrebno upravljati u cilju osiguranja prihoda, profita, i konačno prihoda za dioničare.

**2.2. Strateško upravljanje stakeholderima**

Dvije varijante strateškog upravljanja stakeholderima su model direktnih efekata i tzv. «umjerena varijanta». Model direktnih efekata podrazumijeva da stavovi i akcije menadžera okrenute stakeholderima (njihova orijentacija na stakeholdere) imaju direktne efekte na finansijske performanse firme, neovisno o strategiji koju firma primjenjuje. Ovo shvatanje nema mnogo logike zbog činjenice da ono zapravo podrazumijeva da, osim strategije, i odnosi sa stakeholderima direktno utiču na finansijske rezultate koje kompanija ostvaruje.

**3. INTERESI STAKEHOLDERA**

Svrha poslovanja kompanije je ekonomska profitabilnosti. Pri tome ako govorimo o marketing orijentaciji, radi se o profitabilnom zadovoljavanju potreba i želja kupaca. Profit, kao rezultat poslovanja, predstavlja izvor povjerenja investitora i motiviše ih na kupovinu dionica, što utiče na povećanje njihovih cijena. Danas zaposleni predstavljaju najznačajniji resurs kompanije, i izvor građenja konkurentske prednosti, definisan kao intelektualni kapital. Obzirom da su oni najznačajniji resurs i subjekat ostvarivanja ciljeva kompanije, neophodno je osigurati odgovarajući nivo motivacije kako bi se zaposleni podstakli da rade što više u interesu kompanije.

**3.1. Perspektiva dioničara**

Uspjeh organizacije može se mjeriti stvarima kao što su cijene dionica, dividenda i profit, dok je

upravljanje stakeholderima način da se ostvare ciljevi organizacije, a ne cilj sam po sebi.

**3.2. Perspektiva ostalih interesnih grupa**

Kompanija nije instrument dioničara, nego savez različitih ponuđača resursa, sa intencijom da osigura povećanje njihovog zajedničkog bogatstva. Strategija relationship marketinga (marketinga građenja veza i odnosa) je dizajnirana tako da pojača izglede na ponovljenu kupovinu razvijanjem formalnih interpersonalnih veza sa kupcima.

**3.4. Mjerenje vrijednosti za stakeholdere kroz prizmu performansi**

Značajan instrument mjerenja vrijednosti za stakeholdere je tzv. prizma performansi. Prizma performansi je inovativan način mjerenja performansi i odnosa kompanije i njenih stakeholdera. Njena prednost je činjenica da uključuje sve stakeholdere kompanije: investitore, kupce i posrednike, zaposlene, dobavljače, i to na dva načina:

– razmatranjem njihovih želja i potreba,

– utvrđivanjem onoga što kompanija želi i treba od stakeholdera.

**4. VRIJEDNOST I ZADOVOLJSTVO KUPACA**

Naglasak na kupce postavlja se zbog činjenice da je njihova vjernost *najlabavija*, odnosno da su oni od svih interesnih grupa najskloniji *prevari,* okretanju drugim potencijalnim partnerima u obliku različitih kompanija na tržištu. Vrijednost koju kupac dobija je zapravo razlika između ukupne vrijednosti za kupca i ukupnih troškova koje kupac ima u procesu razmjene. Pri tome je važno naglasiti da obje kategorije, ukupna vrijednost i ukupni troškovi kupca, uključuju osim novčanih troškova (cijene koja se plaća) i troškove uloženog vremena, energije, učenja i druge troškove neophodne za stavljanje proizvoda u funkciju, odnosno ne samo vrijednost u smislu prednosti koje donosi sam proizvod, nego i u smislu dodatnih usluga koje su sadržane u paketu garancija, servisa koje kompanija nudi, brzine kojom reaguje na poziv, te konačno vrijednost koju kupac dobija koristeći proizvod određene kompanije, a koja je vezana za njen imidž i personalne vrijednosti koje kupac ostvaruje, identifikujući se sa segmentom potrošača koji koriste isti proizvod. Svi putevi za zadovoljavanje potrošača imaju (zajednički) fokus na kupca i baziraju se na osnovnim marketing principima:

1) izgradnja veza sa kupcima

2) upravljanje zadržavanjem kupaca (upravljanje odlivom kupaca)

3) bezuslovne garancije

4) efikasno upravljanje reklamacijama (žalbama)

**2. PRIMJERI PITANJA ZA TEST**

1. Interesne grupe kompanije potrebno je posmatrati kao:

a) sredstvo za ostvarivanje ciljeva kompanije

**b) faktor u definisanju strategije kompanije**

c) otežavajući faktor u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

2. Zadovoljstvo kupaca kupljenim proizvodom ili uslugom je rezultat upoređivanja:

a) očekivanog i percipiranog kvaliteta

**b) percipiranog i očekivanog kvaliteta**

c) očekivanog i dobijenog kvaliteta

d) ne zavisi od percipiranog kvaliteta.

3. Prizma performansi opisuje **odnos kompanje i njenih stakeholdera.**

4. Doprinos stakeholdera u Prizmi performansi podrazumijeva analizu ključnih interesnih

grupa i onoga što one trebaju.

Slažete li se sa ovom izjavom?

a) da **b) ne**

5. Interesi dioničara i ostalih interesnih grupa u kratkom roku:

a) konvergiraju

b) divergiraju

**c) su u suprotonosti**

d) nisu u međusobnoj zavisnosti.

**3.**

***Okruženje***

**1. METODE ANALIZE OKRUŽENJA**

– model formulisanja scenarija i

– PEST analiza.

**1.1. Model formulisanja scenarija**

Metod scenarija omogućava stratezima da djeluju na bazi predviđanja u određenim oblastima koja se ne moraju uvijek ostvariti. Model se sastoji od sljedećih faza: identifikacije scenarija, razvoja strategije za scenario, ocjena vjerovatnoće ostvarivanja i provođenja analize o ne/ostvarivanju. Iskustvo je pokazalo da su dva ili tri scenarija idelan broj sa kojim se može raditi; svaki sljedeći komplikuje proces analize a cijeli proces analize gubi na vrijednosti.

**1.2. PEST analiza**

Drugi metod koji se koristi je tzv PEST analiza koja obuhvata analizu političkih faktora, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških. Korištenje PEST analize može varirati u zavisnosti od toga da li se radi o poslovnom ili strateškom planiranju, marketing planiranju, razvoju posla i proizvoda. Ponekad se koristi neki od razvijenih oblika PEST analize: SLEPT (sociološko, legalno/zakonsko, ekonomsko, političko i tehnološko okruženje) ili STEEPLE analize: socio/demografski, tehnološki, ekonomski, ekološki, politički, legalni i etički faktori.

**2. SAVREMENI TRENDOVI**

***2.1. Ubrzani tehnološki razvoj***

Inovacije se sve više koriste kao strateško oružje u osvajanju konkurentske prednosti.

***2.2. Ekonomski savezi i unije***

Tehnološke promjene prati niz promjena u ekonomskom okruženju koje se odnose na smanjenje stope rasta svjetski respektabilnih ekonomija, povećanje stope nezaposlenosti (koja u mnogim zemljama dostiže dvocifren broj), povećanje stope inflacije, rast budžetskog deficita, slabljenje evropskog komercijalnog uticaja na globalnom tržištu, te shodno tome jačanje političke moći Sjedinjenih država.

***2.3. Promjene na strani konkurencije***

*Novi konkurenti* mogu se zapravo svrstati u četiri osnovne grupe:

– Nove zemlje u procesu industrijalizacije (Indija, Egipat,...), koje drže značajnu poziciju i dominiraju baznim sektorima u kojima su ranije bile dominante industrijalizirane

zemlje (čelik, hemijska industrija, tekstil i slično)

– Zemlje Istočne Evrope aktivno/direktno konkurišu firmama u Zapadnoj Evropi na tržištima osnovnih industrijskih proizvoda, prije svega kroz barter i kompenzacijske kupovine koje se nalaze u funkciji rješavanja problema nedostatka čvrste valute.

– Japanske firme kao što su *Sony, Toyota, Canon, Seiko, Nikon* i mnoge druge osvojile su značajno tržišno učešće širom svijeta u sektorima koje odlikuje visoka tražnja i agresivan tržišni nastup.

– Veliki maloprodavci i distributeri, kao što su *Ikea, Marks & Spencer* i slično koji otkrivaju strateški marketing i prilagođavaju politiku proizvoda kako bi osigurali direktnu konkurenciju proizvodima zaštićenim markom, sve su prisutnija na internacionalnoj sceni.

***2.4. Promjene na strani tražnje***

***Konzumerizam*** je pokret usmjeren na zaštitu interesa individualnih potrošača i suštinski podržava temeljne principe marketinga. Ono protiv čega je usmjeren su istovremeno i osnovne kritike marketinga (odnosno prigovori usmjereni na nepoštivanje osnovnih marketinških postulata):

– Zadovoljavanje kratkoročnih potreba na uštrb dugoročne dobrobiti,

– Razvijanje proizvoda usmjerenih na zadovoljavanje ciljeva kompanije umjesto na zadovoljavanje potreba kupaca,

– Favoriziranje simboličnih vrijednosti proizvoda (afektivne i emocionalne vrijednosti koje podlogu traže u podsvjesnom i iracionalnom ponašanju i potvrđivanju) umjesto funkcionalnih vrijednosti,

– Fundamentalna neravnoteža između raspoloživih prava i mogućnosti ostvarenja prava kupaca i prodavača, prema važećim zakonskim propisima.

Nasuprot konzumerizmu koji zastupa stanovište o suverenitetu potrošača, čak i onda kada vodi destrukciji okruženja, ***environmentalizam*** – pokret za zaštitu okoliša bazira na principima da bi cilj ekonomskog sistema morao biti unapređenje «kvaliteta života», a ne interesa pojedinačnih kupaca.

**3. TIPOLOGIJA MEĐUNARODNOG OKRUŽENJA**

Potrebno je izvršiti analizu međunarodnog okruženja iz dva ugla da bi se utvrdila tipologija međunarodnog okruženja:

– *Lokalne snage* odnosno lokalni kupci, ukusi, kupovne navike, vladine i regulatorne agencije koje kreiraju snažne potrebe i lokalna responzivnost i sposobnost adaptacije.

– *Globalne snage* – odnosno ekonomija obima, uniformnost potrošačke tražnje, konkurencija na svjetskom tržištu, uniformnost proizvoda i snaga podsticaja za globalnom integracijom i standardizacijom.

**3. PRIMJERI PITANJA**

1. Transformacije na strani konkurencije rezultat su djelovanja nekoliko grupa faktora od

kojih je globalizacija konkurencije najznačajniji. Slažete li se sa ovom izjavom?

Obrazložite odgovor.

**Da, zato što ubrzano globariziranje utiče na promjene na strani konkurencije i to ne samo kod kompanija koje se pojavljuju kao konkurenti nego prije svega načina na koji ostvaruju prednost te strategija i sredstava koje koriste.**

2. Globalizacija utiče na promjene u stavovima potrošača samo onda kad dovodi do

standardizacije proizvoda koji se troše. Slažete li se sa ovom izjavom?

a) da **b) ne**

3. Konzumerizam je pokret usmjeren na:

**a) zaštitu individualnih interesa potrošača**

b) zaštitu individualnih interesa potrošača i interesa društvene zajednice

c) zaštitu interesa društvene zajednice

d) nijedan od gore navedenih odgovora ne objašnjava značenje pojma konzumerizam.

4. Environmentalizam bazira na ekonomskim principima koji se u osnovi zalažu za

pretvaranje besplatnih javnih dobara u predmet tržišne razmjene. Dajte kritički osvrt na

ovu tvrdnju. Da li ona odražava stvarno stanje i ideje environmentalizma?

**Environmentalizam je pokret za zaštitu okoliša bazira na principima da bi cilj ekonomskog sistema morao biti unapređenje «kvaliteta života», a ne interesa pojedinačnih kupaca.**

5. Osnovne metode analize okruženja su **metod transformisanja scenarija i PEST analiza.**

**4*.***

***Prikupljanje i korištenje marketinških informacija***

**1. MARKETING INFORMACIONI SISTEM**

Istraživanje marketinga možemo definisati kao sistemsko planiranje, prikupljanje, analizu i izvještavanje o podacima i informacijama relevantnim za specifične marketing situacije sa kojima se suočava kompanija.

**Podsistem internog izvještavanja** obuhvata sve postojeće izvještaje, ad-hoc ili kontinuirane evidencije u kompaniji. Ti izvještaji (koji prate krug: narudžba – isporuka – faktura – naplata) su izvori korisnih podataka koji se mogu statistički obraditi kada su prikupljeni i pristupačni na jednom mjestu.

**Podsistem marketing istraživanja** obuhvata istraživanja koja se poduzimaju u neku konkretnu svrhu koju je identifikovala kompanija.

**Podsistem marketinškog obavještavanja** zasniva se na kontinuiranom obavještavanju vodećih menadžera kompanije, ili njenih pojedinih odjela, o tome što oni smatraju korisnim.

**Analitički marketinški podistem** se sastoji od postupaka i metoda za obradu prikupljanjenih podataka i rješavanje određenih problema primjenom određenih modela, postupaka, simulacija ili sl.

**2. UPRAVLJANJE MARKETINGOM I MARKETING ISTRAŽIVANJE**

Marketing istraživanja, dakle, „generiše“ informacije koje se koriste za donošenje strateških i operativnih marketinških odluka. Tri su načina na koji marketing istraživanja „potpomažu“ proces upravljanja marketingom:

– razumijevanje – pomoć pri otkrivanju, opisu, analizi, mjerenju ili predviđanju tržišnih dimenzija i faktora djelovanja,

– odlučivanje – pomoć pri identifikaciji najadekvatnijih marketinških instrumenata i strategija te određivanje mjere upotrebe istih,

– kontrola – pomoć pri određivanju nivoa i stepena implementacije namjeravanih marketinških aktivnosti i programa, te ocjena postignutih rezultata.

***Unutrašnja validnost*** tiče se pitanja da li su posmatrani efekti posljedica djelovanja samo marketing stimulansa koji se prate.

***Eksterna validnost*** podrazumijeva i tiče se opšteprihvaćenosti rezultata istraživanja.

**3. MODEL PROCESA MARKETING ISTRAŽIVANJA**

Proces, marketing istraživanje se sastoji od više faza:

1. Prepoznavanje problema

*2. Eksplorativno istraživanje*

3. Definisanje problema (sa utvrđivanjem ciljeva)

*4. Zahtjeva za odobravanjem istraživanja (sa menadžerskog nivoa)*

5. Dizajniranje istraživanja - kreiranje marketing plana (odluka o deskriptivnom vs kauzalnom istraživanju)

6. Izbor metoda istraživanja – ispitivanje, posmatranje, eksperiment

*7. Postupak uzorkovanja – izbor uzoraka*

8. Prikupljanje podataka

9. Analiza podataka

10. Pisanje i prezentacija izvještaja

11. Praćenje

**3.1. Svrha marketing istraživanja – problem i ciljevi marketing istraživanja**

Jedna od najvažnijih i najosjetljivijih faza u bilo kojem marketing istraživanju jeste definisanje svrhe istraživanja kroz definisanje problema i ciljeva istraživanja.

**3.2. Izviđajno istraživanje – od problema ka cilju marketing istraživanja**

Eksplorativno istraživanje, ili izviđajno istraživanje, koristi se kao oruđe koje omogućava potpunije i preciznije definisanje problema, nakon što je u prvoj fazi uočeno njegovo postojanje.

**3.3. Zahtjev za odobravanjem istraživanja**

Nakon definisanja problema u kompanijama je često neophodno dobiti odobrenje sa nivoa top menadžmenta za provođenje istraživanja.

**3.4. Priprema plana marketing istraživanja**

***3.4.1. Zahtjevi istraživanja***

Polazna tačka pripreme plana je definisanje okvira istraživanja.

***3.4.2. Opisno ili deskriptivno istraživanje***

Usmjerena su na jednokratno, višekratno ili kontinuirano spoznavanje pojedinačnih ili zbirnih karakteristika određenih situacija i/ili pojedinaca i/ili grupa i/ili populacije. Opisna istraživanja se provode sa ciljem da se obezbijedi tačan, precizan i sveobuhvatan prikaz onoga što je predmetom istraživanja. Da bi bilo provedeno, opisno istraživanje mora biti započeto sa nekim prethodnim razumijevanjem i poznavanjem marketing problema.

***3.4.3. Uzročno ili kauzalno istraživanje***

Uzročna istraživanja se provode da bi se pouzdano utvrdilo postojanje uzročne veze između posmatranih varijabli. Deskriptivno istraživanje može samo ukazati na postojanje te veze, ali je ne može i dokazati. Metod provođenja ovog istraživanja jeste kontrolisani eksperiment.

***3.4.4. Metode prikupljanja podataka***

Posmatranje u svrhu marketing istraživanja je sistematičan proces, koji ima za cilj zabilježiti obrasce ponašanja posmatranih osoba, objekata ili pojava bez bilo kakve komunikacije sa posmatranim subjektima. Marketing istraživači, koristeći *metod posmatranja*, bilježe i prikupljaju informacije o proteklim događajima. Najznačajnija prednost metoda posmatranja je „nenarušenost ambijenta“ u kojem se ono vrši, zbog činjenice da ne postoji i nije potrebna komunikacija sa subjektom posmatranja.

*Iispitivanje* podrazumijeva određen vid komunikacije sa subjektom ispitivanja, sa ciljem da se osiguraju željeni podaci. Da bi se to osiguralo koristi se upitnik kao instrument prikupljanja podataka. Mogući načini komunikacije prilikom ispitivanja su: lični kontakt, kontakt putem telefona, a također, upitnik može biti proslijeđen ispitaniku putem pošte ili mu lično uručen.

*Eksperiment* je naučno postavljeno istraživanje u kojem istraživač manipuliše i kontroliše jednu ili više djelujućih varijabli i prati promjene koje se dešavaju na pojavi u fokusu istraživanja.

***3.4.5. Izbor uzoraka***

***a) uzorci bazirani na vjerovatnoći – slučajni uzorci:***

*Jednostavan slučajni uzorak* – kada svaki član populacije ima jednaku šansu postati jedinicom uzorka, naravno uz uslov da postoji vjerodostojna evidencija o ukupnoj populaciji.

*Stratificirani slučajni uzorak* – formira se tako što se ukupna populacija dijeli na stratume ili grupe, pojedinaca koji imaju zajedničke karakteristike, te se iz svakog stratuma uzimaju slučajni uzorci.

***b) uzorci koji nisu bazirani na vjerovatnoći – namjerni uzorci:***

*Prigodni uzorak* – kada ispitanici postaju oni pojedinci iz ukupne populacije koji su

najdostupniji, ili najviše spremni na saradnju.

*Uzorak na bazi prosuđivanja ili iskustva* – je slučaj kada ili istraživači ili eksperti, na temelju vlastitog iskustva i poznavanja istraživane problematike ili područja istraživanja, izabiru sami i uvrštavaju određene pojedince u uzorak, i to pojedince za koje smatraju, prema navedenom, da mogu predstavljati ukupnu populaciju i da su spremni na saradnju.

*Kvotni uzorak* – formira se kada se ukupnu ciljnu populaciju logično podijeli na određene

kategorije, te se iz svake pojedine kategorije izdvoji pojedinac koji se uvrštava u masu uzorka.

**3.5. Prikupljanje podataka**

**3.6. Obrada i analiza podataka**

*Obrada prikupljenih podataka* ima za cilj pripremiti podatke za odgovarajuću analizu na način da se oni kontrolišu, grupišu, kodiraju i tabeliraju. Sve to ima za cilj da se prikupljeni podaci organiziraju na takav način da pružaju pregledan i pouzdan materijal za dalju analizu. Dvije su vrste *analize* koje je moguće provesti sa prikupljenim podacima: deskriptivna i zaključna analiza.

**3.7. Interpretiranje i prezentacija rezultata marketing istraživanja**

**4. KVALITATIVNO ISTRAŽIVANJE**

Kvalitativno istraživanje koristi za spoznaju motiva i uzroka ponašanja ispitanika. Osim toga rezultati kvalitativnog istraživanja nisu predmet kvantifikacija ili kvantitativnih analiza.

Osnovne metode kvalitativnog istraživanja su:

– Fokus grupe

– Grupni dubinski intervju

– Individualni dubinski intervju

***4.1.1. Fokus grupe***

Fokus grupe podrazumijevaju organizovanje diskusije sa grupom ljudi (8-12) sa ciljem da se dobije predstava o tome šta ispitanici (kupci) misle o proizvodu, konceptu, ideji ili organizaciji, kako se isti uklapaju u njihova shvatanja i način života, koliko su spremni da se emocionalno vežu za proizvod ili kompaniju i slično.

Fokus grupe se mogu klasificirati u tri velike podgrupe5:

– eksplorativne,

– kliničke i

– iskustvene.

**4. PITANJA ZA VJEŽBU**

1. Marketing istraživanje obuhvata ......**informacije koje se koriste za donošenje strateških i operativnih marketinških odluka.**

2. **MIS** uz pomoć**ljudi** , **opreme** i **postupaka** prikuplja, analizira i prezentira tačne informacije, u pravo vrijeme i na pravom mjestu, potrebne za donošenje odluka u kompaniji.

3. Marketing istraživanja se provodi samo povremeno. Da li se slažete sa ovom tvrdnjom?

**a) da** b) ne

4. Ukratko objasnite djelatnost tzv. informacionih centara kao moguće organizacije

aktivnosti marketinškog obavještavanja: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .

5. Na koja tri načina marketinška istraživanja potpomažu proces upravljanja marketingom:

a.**razumjevanje**

b. kod odlučivanja, odnosno donošenja marketing odluka

c. **kontrola**

6. Primjena pravila naučnog metoda osigurava dvije vrste validnosti dobivenih podataka:

unutrašnju i vanjsku. Objasnite!

**91 str.**

7. Utvrdite redoslijed (brojkama od 1 do 5) te dopunite nedostajuće faze marketinškog

istraživanja:

**5**- interpretacija i prezentiranje rezultata

**3**- **prikupljanje podataka**

**2**- **metode prikupljanja**

**1**- određivanje svrhe istraživanja

**4**- obrada prikupljenih podataka i njihova analiza

**5.**

***Analiza konkurencije***

**1. KONKURENTSKA PREDNOST**

Konkurentska prednost se može definisati samo ***u relativnom smislu***, i to u odnosu na najbolje pozicioniranog konkurenta na tržištu ili na segmentu.

Dva tipa konkurentske prednosti:

a) «eksterna» konkurentska prednost zasnovana na različitim kvalitetima proizvoda koji osiguravaju superiornu vrijednost za kupce i to kroz sniženje troškova ili kroz unapređenje performansi proizvoda;

Eksterna konkurentska prednost osigurava kompaniji veću tržišnu moć. Zahvaljujući takvoj moći kompanija je u mogućnosti da prisili tržište da prihvati cijenu proizvoda koji ona određuje, a koja je viša od cijene prioritetnih konkurenata. Iz eksterne konkurentske prednosti izvodi se strategija diferenciranja koja stavlja u funkciju marketing know-how kompanije i njene mogućnosti da, bolje od konkurencije, otkrije i zadovolji očekivanja kupaca koja nisu adekvatno zadovoljena postojećim proizvodima.

b) «interna» konkurentska prednost izvodi se iz superiornosti kompanije u pogledu kontrole troškova, administriranja i upravljanja proizvodom, što osigurava «vrijednost za proizvođača» omogućavajući mu da posluje sa nižim troškovima u odnosu na konkurenciju.

Interna konkurentska prednost je rezultat bolje produktivnosti, što kompaniju čini profitabilnijom i otpornijom na sniženje cijena, koje može biti izazvano tržišnim promjenama ili akcijama konkurencije. Strategija izvedena iz interne konkurentske prednosti je strategija troškovnog lidera, koja se bazira na organizacionom i tehnološkom know-how-u kompanije.

**2. SNAGE KOJE UTIČU NA KONKURENCIJU U INDUSTRIJI**

Osnovne snage koje utiču na konkurenciju u industriji mogu se svrstati u tri grupe:

a. konkurentska borba / rivalitet između postojećih firmi,

b. direktna opasnost od potencijalnih učesnika i supstituta i

c. indirektna opasnost u formi pregovaračke moći dobavljača i kupaca.

**2.1. Direktna opasnost**

***2.1.1. Pojava potencijalnih učesnika***

Potencijalni učesnici su konkurentske kompanije koje se mogu pojaviti sa ponudom koja rješava isti problem kupaca i predstavljaju opasnost koju kompanije nastoje ograničiti.

Potencijalni učesnici mogu biti:

– Firme koje trenutno ne posluju na određenom proizvod/tržištu, ali koje jednostavno mogu preskočiti barijere za ulazak.

– Firme za koje ulazak na određeno tržište predstavlja čistu sinergiju, zbog njihove osnovne djelatnosti.

– Firme za koje je ulazak na tržište logičan zaključak njihove strategije.

– Klijenti ili dobavljači koji mogu odlučiti da primijene strategiju integracije unazad (backward) ili strategiju integracije unaprijed (forward).

Neophodno je da svaka kompanija ocijeni realnu opasnost od novih/potencijalnih učesnika i da se pokuša zaštiti od njih, prije svega kreiranjem barijera za ulazak.

Moguće barijere za ulazak na tržište su:

– *Ekonomija obima*,

– *Zakonska zaštita*

– *Diferenciranje proizvoda*

– *Zahtjevi za kapitalnim investiranjem*

– *Troškovi skretanja*

– *Pristup kanalima distribucije*

– *Efekti iskustva.*

***2.1.2. Opasnost od supstitutivnih proizvoda***

Supstitutivni proizvodi su u mogućnosti da osiguraju istu funkciju za istu potrošačku grupu, ali na bazi različitih tehnologija. Ovakvi su proizvodi permanentna opasnost, jer je supstitucija uvijek moguća. Identificiranje supstituta nije uvijek jednostavan posao. Neophodno je sistematski tragati za proizvodima koji zadovoljavaju iste generičke potrebe ili ispunjavaju iste funkcije.

**2.2. Pregovaračka moć kupaca**

Pregovaračka moć kupaca ogleda se na polju uticaja i nastojanja da se snize cijene proizvoda, zahtjeva u pogledu povećanja nivoa usluga koje se pružaju kupcima, boljih mogućnosti odgođenog plaćanja ili čak u pogledu izbora između dva međusobno konkurentna dobavljača. Nivo uticaja, prema Porteru7, povećava se ukoliko su ispunjeni neki od sljedećih uslova:

– Određeni kupci su *grupisani i koncentrisani i kupuju velike količine* u odnosu na ukupnu prodaju dobavljača,

– Proizvod koji kupac kupuje od konkretnog dobavljača predstavlja *značajan udio u njegovim vlastitim troškovima*,

– Proizvodi koji se kupuju su *standardni, odnosno nisu diferencirani* ničim, pa su kupci sigurni da mogu uvijek pronaći alternativnu ponudu.

– *Troškovi skretanja* za kupca, odnosno troškovi promjene dobavljača su mali.

– Kupci predstavljaju ozbiljnu opasnost od *integracije unazad*, i kao takvi predstavljaju potencijalnu opasnost kao novi učesnici na tržištu.

– Kupci imaju *punu informaciju* o tržištu, aktuelnim tržišnim cijenama i čak o dobavljačevim troškovima.

**2.3. Pregovaračka moć dobavljača**

Pregovaračka moć je kategorija relevantna kako za ponašanje kupaca, tako i za ponašanje dobavljača kompanije. Kad je riječ o dobavljačima oni imaju mogućnost da svoju pregovaračku moć povećaju kroz povećanje cijena svojih isporuka, smanjenje kvaliteta ili ograničavanje količina koje prodaju određenom kupcu.

**3. OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ TRŽIŠNU MOĆ**

Intenzitet i oblik konkurentske borbe između direktnih konkurenata/rivala na određenom proizvod-tržištu varira u zavisnosti od prirode aktuelne konkurentske strukture. Ona definiše stepen međusobne ovisnosti između rivala i nivo tržišne moći koju posjeduje svaki konkurent.

**3.1. Čista konkurencija**

Ovaj oblik tržišne strukture karakterizira prisutnost velikog broja prodavaca i velikog broja kupaca na tržištu. Ni jedna grupa nema dovoljno snage da bi uticala na cijene, proizvodi su jasno definisani u pogledu tehničkih karakteristika, postoje perfektni supstituti za proizvode. Ovo je situacija karakteristična za industrijske proizvode ili proizvode koji nisu zaštićeni markom i za tržište roba, kao što su tržište mineralnih sirovina i metala.

**3.2. Oligopol**

Oligopol je situacija u kojoj postoji mali broj konkurenata ili samo nekoliko njih koji su dominantni. Oligopolska situacija karakteristična je za fazu zrelosti u životnom ciklusu proizvoda, kad je ukupna tražnja konstantna i ne razvija se eksponencijalno. Za ovaj tip konurencije neophodno je pratiti reakcije konkurenata i predviđati njihove odgovore na strateške odluke kompanije.

***3.2.1. Cjenovni rat***

Ako je tržište koje posmatramo nediferencirani oligopol, kupci percipiraju proizvode kao «obične» i izbor je uglavnom baziran na cijenama ili uslugama koje se pružaju. Ovo nužno vodi intenzivnoj cjenovnoj konkurenciji ukoliko dominantna firma «ne uvede» disciplinu i isforsira vodstvo u cijenama. To je situacija cjenovnog liderstva u kojoj cijena koju formira dominantna firma predstavlja referentnu cijenu za sve ostale konkurente (tj. cijenu koju slijede svi ostali konkurenti). Sa druge strane, ukoliko dođe do cjenovne konkurencije ona će uzrokovati smanjenje profita za sve, posebno ukoliko se ukupna tražnja ne povećava.

***3.2.2. Alternative konkurentskog ponašanja***

Konkurentsko ponašanje podrazumijeva stavove i način na koji kompanije donose odluke koje su vođene konkurentskim akcijama i reakcijama. Najznačajniji tipovi ponašanja su:

*Nezavisno ponašanje* može se uočiti kod kompanija koje prilikom donošenja poslovnih odluka

ne uzimaju u obzir konkurentske akcije i/ili reakcije.

*Kooperativno ponašanje* zasniva se na povjerenju ili «popustljivosti» konkurenata koji nastoje, prikriveno ili eksplicitno, osigurati razumijevanje ili sporazumno djelovanje umjesto sistematske konfrontacije.

*Ponašanje sljedbenika* je zasnovano na eksplicitnom razmatranju konkurentskih akcija i sastoji se od donošenja odluka na bazi analize vjerovatnih odluka konkurencije, u formi predviđanja, ali bez anticipiranja njihovih daljih reakcija.

*Ponašanje lidera* je više sofisticirano. Ono se sastoji od anticipiranja konkurentske reakcije na odluku koju donosi firma, pod pretpostavkom da konkurenti primjenjuju neki od prethodnih obrazaca ponašanja.

*Agresivno ili izazivačko ponašanje* također se sastoji iz anticipiranja konkurentskog ponašanja

na odluke firme. Ali, u ovom slučaju pretpostavlja se da će se rivali prilagoditi novoj strategiji.

***3.2.3. Matrica konkurentske reakcije***

**3.3. Imperfektna konkurencija**

Imperfektna konkurencija je oblik tržišne strukture koji se nalazi «na pola puta» između konkurencije i monopola. Postoje mnogi konkurenti čija je tržišna moć ravnomjerno distribuirana, ali njihovi proizvodi su diferencirani u tom smislu, da, iz perspektive kupaca, posjeduju značajno drugačije karakteristike. Imperfektna konkurencija je takođe zasnovana na strategiji diferenciranja izvedenoj iz eksternih konkurentskih prednosti.

***3.3.1. Uslovi za uspješno diferenciranje***

Da bi strategija diferenciranja bila uspješna moraju biti ispunjeni brojni preduslovi:

– Diferencijacija mora osiguravati nešto *jedinstveno*, osim jednostavnog nuđenja niže cijene.

– Element jedinstvenosti mora predstavljati određenu *vrijednost* za kupce.

– Vrijednost može predstavljati bolje *performanse*  ili niže troškove.

– Vrijednost za kupce mora biti dovoljno visoka da bi oni bili spremni platiti *premijske cijene* za prednosti koje proizvod osigurava.

– Element diferencijacije mora biti *održiv*, drugim riječima rivali ne bi trebali biti u mogućnosti da ga odmah imitiraju.

– Premijske cijene koje plaćaju kupci moraju biti više od *dodatnih troškova* koje firma ima da bi proizvela i održala element diferenciranja.

– Konačno, ukoliko element diferenciranja nije uočljiv ili poznat tržištu, firma mora proizvesti *signale* da ga učini poznatim.

Diferenciranje daje firmi određeni nivo tržišne moći, jer generira preferencije, lojalnost kupaca i manju osjetljivost na cijene.

***3.3.2. Mjerenje tržišne moći***

Nivo tržišne moći je mjeren mogućnošću firme da diktira cijene koje su iznad cijena prioritetnih konkurenata. Jedan od kriterija mjerenja ove osjetljivosti je cjenovna elastičnost firme ili selektivne tražnje za diferenciranim proizvodom. Što je elastičnost tražnje niža to je tržišno učešće manje osjetljivo na povećanje cijena.

***3.3.3. Lanac vrijednosti u analizi osnova diferenciranja***

Cilj analize „Porterovog lanca vrijednosti“ je detaljno proučavanje pojedinih faza iz ugla kupaca i kompanije i identifikacija onih aktivnosti, u sferi primarnih aktivnosti i sferi podrške, u kojima kompanija može izvršiti unapređenja i diferenciranje koje kupci smatraju značajnim i za koje će biti spremni platiti višu cijenu u odnosu na tržišni prosjek.

Osnove za diferenciranje u okviru pojedinih primarnih aktivnosti mogle bi biti:

– *Nabavka*

– *Proizvodnja*

– *Skladištenje i distribucija*

– *Prodaja i marketing*

– *Usluge za kupce.*

Slično i aktivnosti podrške mogu biti potencijalni izvori diferenciranja, kao što je na primjer:

– *Ljudski resursi, Istraživanje i razvoj i Infrastruktura.*

**3.4. Monopol**

Tržištem dominira jedan prozvođač koji se susreće sa velikim brojem kupaca. Njegov proizvod, bar ograničeno vrijeme, nema direktne konkurencije u ovoj kategoriji. Monopolska situacija je uvijek privremena, što je posljedica difuzije tehnoloških inovacija.

**4. OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI KROZ DOMINACIJU U TROŠKOVIMA**

Građenje tržišne moći na bazi diferenciranja ponude u odnosu na ponudu konkurencije samo je jedna od mogućnosti za ostvarivanje strateške prednosti. Druga je ostvarivanje dominacije u troškovima u odnosu na konkurenciju. Radi se o strategiji koja je izvedena iz internih konkurentskih prednosti i usmjerena na povećanje produktivnosti i racionalnosti u poslovanju. Prednosti kroz dominaciju u troškovima izvedene su iz teoretske postavke «zakona iskustva» zasnovane na analizi krive iskustva. Strateški značaj «zakona iskustva» proističe iz činjenice da on omogućava procjenu vlastitih troškova kompanije, ali i troškova konkurentskih kompanija.

Šest izvora efekata iskustva:

1. efikasnost rada

2. specijalizacija rada i metode unapređenja

3. novi procesi proizvodnje

4. bolje performanse proizvodne opreme

5. promjene u mixu resursa

6. redizajniranje proizvoda

Efekti obima proizilaze iz veličine operacije, dok su efekti iskustva rezultat proteka određenog vremena. Firme na tržištu na kome dominira konkurent koji posjeduje velike troškovne prednosti, treba da primijene dvije osnovne strategije:

1) Strategiju diferenciranja, nudeći drugačije karakteristike koje kupci smatraju vrijednim, izbog kojih su spremni platiti premijske cijene. Ovo omogućava eliminisanje troškovnog hendikepa.

2) Strategiju tehnološke inovacije što će omogućiti firmi da postavi novu i drugačiju krivu

iskustva, kako bi neutralizirala troškovne prednosti tekućeg tržišnog lidera.

**5. PROCES KONKURENTSKE ANALIZE**

Konkurentska analiza počinje sa ***identifikacijom tekućih i potencijalnih konkurenata***.

Prvi podrazumijeva analizu perspektive kupaca koji su prisiljeni birati između različitih konkurenata. Drugi pristup podrazumijeva smještanje konurenata u strateške grupe na bazi njihove konkurentske strategije i na analizu karakterističnog ponašanja uočenih grupa.

Nakon što se konkurenti identifikuju, fokus se usmjerava na ***njihovo razumijevanje i razumijevanje njihovih strategija***. Od posebnog je interesa analiza snaga i slabosti svakogkonkurenta ili strateške grupe konkurenata.

**5. PITANJA ZA PROVJERU**

1. Osnovni izvori konkurentske prednosti kompanije mogu se naći isključivo u

mogućnosti diferenciranja ponude u odnosu na konkurentsku. Slažete li se s ovom

izjavom?

**a) da** b) ne

2. Veličina koeficijenta elastičnosti reakcije konkurenata i slobode djelovanja kompanije

na tržištu nalazi se u:

a) direktno proporcionalnom odnosu

**b) obrnuto proporcionalnom odnosu**

c) ne zavise jedna od druge.

3. Što je koeficijent cjenovne elastičnosti tražnje veći to će visina optimalne marže u

formiranju cijena biti viša.

a) tačno  **b) netačno**

**6.**

***Analiza kupaca***

**1. PROCES KUPOVINE**

Proces kupovine predstavljen na ovaj način je, dakle, slijed više koraka: prepoznavanje potrebe, traženje alternativnih rješenja, ocjena alternativnih rješenja, odluka o kupovini i konačno postkupovno iskustvo.

Pet osnovnih izvora informacija za formiranje/uočavanje alternativa za zadovoljavanje uočene potrebe:

1. unutrašnje iskustvo – koje obuhvata sva prethodna iskustva koja pojedinac može imati vezano za zadovoljavanje konkretne potrebe

2. informacije iz zajednice – podrazumijevaju informacije koje će pomoći u donošenju odluke o kupovini

3. marketinški izvori informacija – ovaj izvor obuvata sve one izvore informacija koje kontroliše kompanija

4. javni izvori informacija – obuhvataju informacije koje su, osim pojedincu, dostupne i drugim članovima zajednice, zajednice, a vezane su za publicitet koji se odnosi na određeni proizvod

5. eksperimentalno iskustvo – ovaj izvor informacija kreiran je iz iskustva koje je pojedinac formirao kada je imao priliku da koristi, pregleda ili upotrebljava određeni proizvod.

**2. FAKTORI UTICAJA NA PONAŠANJE**

**POTROŠAČA U PROCESU KUPOVINE**

**2.1. Faktori uticaja zajednice**

Kultura, društvena klasa i referentne grupe su od iznimnog uticaja na ponašanje pojedinaca.

Faktori mogu imati direktan i indirektan uticaj na sam proces kupovine.

***Direktan uticaj -*** tada mislimo na direktnu komunikaciju pojedinaca sa drugim pripadnicima

uže ili šire zajednice, a vezano za određeno pitanje. ***Indirektan efekat***, pak, podrazumijeva

uticaj zajednice na osnovne vrijednosti i postupke pojedinca kao člana zajednice.

**2.2. Vrsta proizvoda kao faktor uticaja**

**2.3. Situacioni faktori**

Pet grupa situacionih faktora

a) fizičko okruženje – su zamjetljive karakteristike situacije i okruženja u kojem se kupac nalazi.

b) društveno okruženje – je naredna dimenzija koja opisuje situaciju u kojoj se kupac nalazi.

c) vremenski uticaj – je dimenzija situacije koja ima širok dijapazon jedinica kroz koje djeluje.

d) namjera (svrha) kupovine predstavlja određenu namjeru ili zahtjev za izborom/selekcijom, za kupovinom ili za prikupljenjem informacija o nekoj uobičajenoj ili posebnoj kupovini.

e) raspoloženje je faktor koji daju konačnu sliku situacije u kojoj se kupac nalazi.

**3. ORGANIZACIJSKI PROCES KUPOVINE**

Organizacijska kupovina podrazumijeva kupovinu u kojoj organizacije kupuju dobra za obavljanje osnovne djelatnosti. To mogu biti poslovne organizacije, vladine agencije i druge institucije i agencije.

**3.1. Faktori uticaja na ponašanje organizacija u procesu kupovine**

***3.1.1 Vrste kupovine***

Postoje tri tipa organizacijske kupovine, i ona se u osnovi vežu za tri nivoa složenosti te kupovine, te tako imamo: uobičajenu nabavku, modificiranu nabavku i novu nabavku.

Najjednostavniji i najčešći tip organizacijske kupovine jeste tzv. **uobičajena nabavka**. Ova vrsta

kupovine podrazumijeva rutinsku narudžbu istom dobavljaču za proizvod koji je nabavljan u prošlom periodu.

**Izmijenjena ili modificirana nabavka** podrazumijeva nabavku u situacijama kada su neki aspekti

procesa kupovine nepoznati ili različiti od uobičajenog. Ovakav tip kupovine podrazumijeva da sada proces kupovine obuhvata ocjenu i izbor između ograničenog broja alternativa prije donošenja konačne odluke.

**Nova nabavka** je uobičajena kada organizacija nabavlja neke proizvode s vremena na vrijeme, i to se najčešće dešava u situacijama velikih investicionih ulaganja, kao što je kupovina novih postrojenja, poslovne opreme i nekretnina. U ovim situacijama, kompanija primjenjuje procedure nove nabavke.

***3.1.2. Strukturalni faktori***

Pod pojmom strukturalnih faktora podrazumijeva se oblik i struktura organizacijskog okruženja i način na koji ono utiče na proces kupovine. Postoje dva važna strukturalna faktora uticaja na ponašanje kompanije u procesu kupovine: donošenje zajedničkih odluka i organizacijske specifičnosti kompanije.

***3.1.3. Uticaj faktora ponašanja***

Dva faktora sa najjačim uticajem su lične motivacije i percepcija vlastite uloge u kompaniji.

***Lične motivacije*** su, kod organizacijskih kupaca, posljedica istih ličnih motiva i sila koje one prouzrokuju kod individualnih kupaca.

**3.2. FAZE PROCESA KUPOVINE**

1 – prepoznavanje problema (potrebe),

2 – dodjeljivanje zadataka, prava i odgovornosti nosiocima procesa donošenja odluke,

3 – procedure selekcije za identificiranje ponuda i uspostavljanje kriterija selekcije,

4 – procedure izbora za ocjenu i izbor između više ponuđenih alternativnih rješenja.

**4. PROCJENA TRŽIŠNE TRAŽNJE - MJERENJE SADAŠNJE**

**I PREDVIĐANJE BUDUĆE POTRAŽNJE**

**4.1. Definisanje tržišta**

Tržište je skup potencijalnih i postojećih kupaca odnosno potrošača za ono što kompanija nudi.

**Potencijalno tržište** možemo definisati kao skup potrošača koji imaju neki određeni interes za definisanu marketinšku ponudu. Da bi potencijalni potrošači bili uočeni kao raspoloživi potrebo je da postupaju i da su spremni izdvojiti određena sredstva za narednu kupovinu. Znači da bi nekog karakterisali kao raspoloživog kupca, pored toga što iskazuje interes za datom kupovinom, potrebno je da raspolaže sa dovoljnom količinom sredstava/novca da bi datu kupovinu i obavio.

**Dostupno tržište** je skup potrošača, odnosno kupaca koji imaju interes, sredstava i pristup određenoj tržišnoj ponudi.

**Opsluživano tržište** se definiše kao dio kvalifikovanog, dostupnog tržišta prema kojem kompanija fokusifa svoje marketinške napore na način da mu upućuje svoju ponudu.

**4.2. Mjerenje postojeće tržišne tražnje**

Tri nivoa određivanja sadašnje tržišne tražnje: ukupna tržišna tražnja, tržišna tražnja na datom geografskom područiju i konačno, tržišni udio kompanije.

***4.2.1. Procjena ukupne tržišne tražnje***

Ukupna tržišna tražnja je definisana kao tražnja za datim proizvodom/uslugom, formirana od strane određene grupe potrošača na određenom geografskom području u određenom vremenskom periodu pod određenim tržišnim uslovima i prema određenom marketinškom programu.

***4.2.2. Procjena tržišne tražnje na određenom geografskom području***

Nekoliko je načina kako se može procijeniti relativna važnost različitih geografskih područja. Postoji nekoliko metoda: analiza trenutne situacije – ovo je metoda koja analizira odnosno procjenjuje trenutni interes za datu tržišnu ponudu na određenom geografskom području.

***4.2.3. Procjena tržišnog udjela***

Kompanija to može učiniti na tri načina: (a) određujući svoj udio na ukupnom tržištu,

(b) određujući svoj udio na opsluživanom tržištu i (c) određujući svoj relativni tržišni udio prema tržišnom lideru ili prema tri vodeća tržišna ponuđača.

**4.3. Predviđanje buduće tržišne tražnje**

Proces predviđanja buduće tržišne tražnje započinje identificiranjem svih faktora koji utiču na buduću tražnju, predviđanjem njihovog budućeg nivoa odnosno veličine, te predviđanje uticaja. Tri faktora: (1) nekontrolisani faktori makrookruženja: stanje ekonomije u zemlji, nivo tehnologije, promjene u zakonodavstvu, zatim (2) faktori konkurentnosti: ako posmatramo primjer izdavača onda je to – cijena pretplate na časopis, promotivni troškovi i sl, i konačno (3) institucionalni faktori koji su vezani za marketinške napore i aktivnosti posmatrane kompanije.

**5. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA**

Proces tržišne segmentacije je proces podjele tržišta u grupe po preferencijama sličnih potrošača, odnosno kupaca, te izbor najadekvatnije grupe ili grupa kupaca koju/e će poslovna kompanija opsluživati. Proces tržišne segementacije sastoji se od više koraka, i njihov redosljed nije strogo određen, već varira od jedne do druge kompanije, jer zavisi od nje same i situacije u kojoj se kompanija nalazi.

**Podjela tržišta prema relevatnim tržišnim dimenzijama**

Dva aspekta:

**„Prethodna“ segmentacija** je jedan od pristupa kada marketing menadžer donosi odluku da tržišnu segmentaciju provede prema kriterijumima za koje on iskustveno, dakle bez prethodnog marketing istraživanja, smatra da su prihvatljivi. Tako marketing menadžer može provesti tržišnu segmentaciju „vodeći“ se činjenicom da se svi potrošači na određenom tržištu mogu svrstati u jednu od grupa: one koji nikad nisu koristili dati proizvod, oni koji ponekad koriste dati proizvod ili one koji redovno i konstantno koriste dati proizvod.

**Tzv. „naknadna“ segmentacija** je pristup u kojem su potrošači, odnosno kupci grupisani u segmente prema kriterijumima određenim na bazi prethodno spovedenih istraživanja.

**5.1. Osnove segmentacije**

– *Opisna* (deskriptivna) segmentacija

– Segmentacija na *osnovu očekivane koristi*

– Segmentacija *na osnovu životnog stila* kupca/potrošača

– Segmentacija *na osnovu ponašanja kupca/potrošača*

***5.1.1. Opisna (deksriptivna) ili socio – demografska segmentacija***

Različiti potrošači/kupci sa različitim sociodemografske karakteristikama, odnosno profilima, imaju različite potrebe i očekivanja od proizvoda odnosno usluga. Varijable: spol, starost, prihodi, mjesto stanovanja, nivo obrazovanja, zanimanje odnosno profesija... Prednosti socio-demografske segmentacije su niski troškovi primjene ovog metoda i lakoća primjene. Socio – demografska segmentacija (kao i segmentacija na osnovu ponašanja potrošača) je ex – post analiza ljudi koji čine specifične segmente. Fokus ove analize je na opisu, odnosno deskripciji uočenih segmenata, a analiza ne pokušava da otkrije šta je uzrok ili razlog nastanka tih segmenata.

***5.1.2. Segmentacija na osnovu očekivane koristi***

Segmentiranje na osnovu očekivane koristi polazi od razmišljanja da je korist koju pojedinačni kupac kao individua očekuje ili traži kada kupuje određeni proizvod u stvari osnovni razlog za postojanje tržišnih segmenata. Segmentacija na osnovu očekivane koristi, dakle, u potpunosti počiva na osnovama marketing koncepta, jer nastoji da identificira potrebe i želje potrošača, odnosno kupaca i da ih zadovolji pružajući im proizvode i usluge čijom upotrebom će ostvariti očekivanu korist.

***5.1.3. Psihografska segmentacija***

Psihografska segmentacija se fokusira na njegove/njene lične atribute, odnosno karakteristike. Psihografski pristup, ili pristup koji prati životni stil potrošača odnosno kupca. Jedan od najčešće primjenjivanih modela psihografske segmentacije je VALS – model, u kojem se tržište potrošača dijeli prema „važećim vrijednostima i životnim stilovima“. Životni stil pojedinca je način na koji pojedinci žive i troše svoje vrijeme i novac. Životni stil je rezultat interakcije sistema vrijednosti koji pojedinac ima i prihvaća, njegovih aktivnosti, interesa i mišljenja, što za posljedicu ima modalitete njegovog ponašanja u kupovini i/ili korištenju određenih proizvoda odnosno usluga.

***5.1.4. Segmentacija na osnovu ponašanja potrošača/kupaca***

Segmentacija na osnovu ponašanja potrošača, odnosno kupaca pokušava da izvrši klasificikaciju na osnovu njihovog stvarnog ponašanja na mjestu kupovine. Na osnovu toga, možemo reći da je i ovaj metod segmentacije opisni i ex-post (tzv. „naknadni“). Kriteriji koji se najčešće primjenjuju su stepen korištenja određenog proizvoda, kupljena količina i stepen lojalnosti. Ukoliko se primijeni kriterij ***stepena korištenja određenog proizvoda***, tada se može uočiti razlika između korisnika datog proizvoda, onih koji ne koriste dati proizvod, korisnika po prvi put, bivših korisnika, potencijalnih korisnika i povremenih korisnika nasuprot redovitih korisnika.

***Stepen lojalnosti*** kao kriterij omogućuje da se među postojećim kupcima odnosno potrošačima napravi razlika tako da se identifikuju izrazito lojalni kupci, oni kod kojih je prisutna lojalnost prema određenom proizvodu, ali je podložna promjeni i na kraju „prevrtljivci“. Steći i zadržati lojalnog kupca je osnovni cilj marketinških aktivnosti.

**5.2. Strategije tržišnog obuhvata (Strategije pristupa tržišnom segmentu)**

**5.3. Strategija pozicioniranja**

Pozicioniranje je operativan način na koji se implementira strategija diferencijacije. Strategije pozicioniranja daju marketing menadžeru jasan obrazac percepcije potrošača o ponudama na datom tržištu, što mu omogućuje da izabere odgovarajuće atribute za pozicioniranje svojih proizvoda, odnosno ukupne ponude.

**5. PITANJA ZA VJEŽBU**

1. Koji sve faktori utiči na proces kupovine pojedinačnog odnosno individualnog kupca?

a) **kulturni**

b) **društveni**

c) **referentne grupe**

2. Šta je početna tačka svakog procesa kupovine?

**Prepoznavanje potrebe**

3. Koje potrebe prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba dominiraju nad ostalim?

**Fitiološke potrebe**

4. Najvažniji faktor uticaja na ponašanje organzacija u procesu kupovine je vrsta kupovine

koju treba obaviti, odnosno njena složenost. Da li se slažete sa ovom tvrdnjom?

**a) da** b) ne

5. Najjednostavniji i najčešći tip organizacijske kupovine je:

**Uobičajena nabavka**

6. Tržišna segmentacija, odnosno rezultati segmentacione analize pod određenim

uslovima trebaju biti zanemareni. Da li se slažete sa ovom tvrdnjom?

**a) da** b) ne

**7.**

***Marketing strategije***

**1. GENERIČKE STRATEGIJE**

Tri osnovne generičke strategije, prema Porteru, su:

– Strategija diferenciranja

– Strategija troškovnog liderstva i

– Strategija fokusiranja, odnosno

o Strategija fokusiranog diferenciranja i

o Strategija troškovnog fokusiranja

Primjenjujući strategiju ***troškovnog lidera*** organizacija se koncentriše na ostvarivanje najnižih troškova proizvodnje i distribucije takoda ima mogućnost formirati cijene niže od cijena svojih

konkurenata.

***Strategija diferenciranja*** primjenjuje se u kompanijama koje stavljaju naglasak na pojedine elemente marketing mixa koje kupac smatra važnim i kao rezultat toga kreiraju snažnu bazu za ostvarivanje konkurentske prednosti.

Treća generička strategija je ***strategija fokusiranja*** primijenjena u organizacijama koje koncentriraju svoje napore na jedan ili više uskih tržišnih segmenata. Primjenjuje se u obliku troškovnog fokusiranja ili fokusiranog diferenciranja.

**2. STRATEGIJE U RAZLIČITIM FAZAMA RAZVOJA TRŽIŠTA**

Četiri osnovne faze kroz koje tržište u svom razvoju prolazi: izranjanje, rast, zrelost i opadanje (ispadanje). Razlikuju se četiri osnovne strategije:

– strategija pionira /uspješnih («tragači za zlatom»)

– strategija analitičara

– strategija branioca

– strategija sljedbenika.

**3. KOMBINACIJA PORTEROVIH I MILLES-OVIH STRATEGIJA**

**4. KONKURENTSKE STRATEGIJE**

Kotler je definisao četiri osnovne strategije determinisane odnosom prema konkurenciji i sa konkurencijom: strategiju tržišnog lidera, tržišnog izazivača, tržišnog sljedbenika i fokusera.

**4.1. Strategija tržišnog lidera**

Tržišnim liderom smatra se kompanija koja drži dominantu poziciju na tržištu i koju protivnici percipiraju takvom. Lider je vrlo često „tačka orijentacije“ za konkurente, ona referentna veličina koju konkurenti nastoje napasti, imitirati ili izbjeći.

***4.1.1. Razvijanje primarne tražnje***

Tržišni lideri su vrlo često kompanije koje su prve, ili među prvima ušle na određeno tržište. Po

tom osnovu one najviše doprinose rastu i razvoju referentnog tržišta, iz čega proizilazi činjenica

da se oni vrlo često smatraju odgovornim za razvoj ukupne tražnje za određenim proizvodima. Stoga tržišni lideri često primjenjuju strategije koje su usmjerene na traganje za novim korisnicima određenog proizvoda, novim mogućnostima upotrebe tih proizvoda i slično.

***4.1.2. Defanzivne strategije***

Ovu vrstu strategije primjenjuju inovativne firme koje se nalaze u poziciji da moraju zaštititi svoje osvojeno učešće od napada konkurencije. Tipične defanzivne strategije baziraju na:

– inovaciji i tehnološkoj prednosti kojima je cilj da obeshrabre konkurente

– konsolidiranju na tržištu kroz intenzivnu distribuciju i politiku punih linija kako bi pokrili sve tržišne segmente,

– direktnoj konfrontaciji – odnosno direktnom konfliktu kroz rat cijenama ili oglašivačku kampanju.

Najčešće se realizuje u formi:

1. strategije odbrane *utvrđivanjem* kao preventiva za pionira

2. stategije *bočnog odgovora* (odbrane) – *proaktivna ili reaktivna* kao odgovor na bočni napad

3. strategije *konfrontacije* kao odgovor na frontalni napad

4. strategije *tržišne ekspanzije*: gerila napad i strategija okruženja

5. strategije *povlačenja*.

***4.1.3. Napadačke strategije /Ofanzivne strategije***

Treću grupu strategija tržišnog lidera čine tzv. ofanzivne strategije. Njihov izbor zasnovan je na namjeri tržišnog lidera da maksimalno iskoristi efekte iskustva i ekonomije obima i na taj način poveća profitabilnost.

***4.1.4. Strategija demarketinga***

- uticaja na smanjivanje tražnje.

Ovo je posebno slučaj kod onih kompanija koje se povlače ili nastoje smanjiti tržanju kupaca da bi izbjegle optužbe za monopolsko ponašanje.

**4.2. Strategije tržišnog izazivača**

Strategija tržišnog izazivača podrazumijeva agresivan nastup usmjeren na preotimanje tržišnog učešća od konkurenata i jačanje vlastite pozicije među kupcima i potrošačima.

Tržišni izazivač mora donijeti dvije ključne odluke:

a) Izabrati bojno polje, tj. konkurenta ili tržišne učesnike koje će napasti – lidera ili nekog drugog, odnosno definisati dimenzije /oblasti na kojima će napasti.

b) Izabrati konkurente za napad u zavisnosti od ocijenjenih sposobnosti za odgovor/reakciju i odbranu.

Izazivač može koristiti:

– frontalni napad (podrazumijeva direktan sukob sa konkurentima korištenjem vlastitog oružja i eventualno korištenjem slabih tačaka konkurencije).

– bočni napad (podrazumijevaju korištenje slabih strana konkurencije).

– strategiju opkoljavanja (podrazumijeva ofanzivni napad konkurenata istovremeno na svim frontovima na kojima djeluje i korištenjem svih raspoloživih sredstava).

– strategiju preskakanja (diverzificiranje u nepovezane proizvode, nova geografska tržišta ili nove tehnologije da bi se dopunili postojeći proizvodi).

– strategiju “gerila” napada (podrazumijeva čitav niz manjih neočekivanih napada na različite teritorije protivnika).

**4.3. Strategija tržišnog sljedbenika**

Primjenjuju je kompanije koje imaju znatno manje tržišno učešće u odnosu na tržišne lidere, a ponekad i u odnosu na tržišne izazivače. Radi se najčešće o oligopolskom tržištu na kome ne postoji mogućnost značajnijeg diferenciranja proizvoda.

**4.4. Strategije tržišnog fokusera**

Kompanije iz grupe tržišnih fokusera su zainteresovane za jedan ili nekoliko tržišnih segmenata, a ne za cijelo tržište. Da bi tržišna niša bila profitabilna i održiva potrebno je da:

– osigurava dovoljan profitni potencijal,

– ima potencijal za rast,

– nije atraktivna za suparnike,

– tržište korespondira za specifičnim kompetencijama kompanije,

– postoje održive ulazne barijere.

**5. MARKETING STRATEGIJE U RAZLIČITIM FAZAMA**

**ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA**

**5.1.** **Strategije u fazi uvođenja proizvoda**

Faza **uvođenja proizvoda** podrazumijeva period uvođenja proizvoda na tržište i sporog rasta

njegove prodaje. Kotler je definisao četiri alternativne strategije u fazi uvođenja, zasnovane na kombinaciji cijene i oglašavanja.

***Strategija brzog skidanja kajmaka*** podrazumijeva uvođenje novih proizvoda koji su najčešće

stvarno diferencirani (na osnovu svojih karakteristika ili usluga) ili diferencirani na osnovu imidža koji kompanija gradi od ranije među svojim kupcima. Pri tome su to vrlo često proizvodi iz grupe tehnološki složenijih proizvoda.

***Strategija sporog skidanja kajmaka*** takođe se odnosi na proizvode koji se mogu diferencirati, odnosno proizvode koji su zaštićeni markom, ali su ostali elementi marketing mixa drugačije koncipirani. Proizvodu se određuje visoka cijena, kanali distribucije su ograničeni i proizvod se postepeno uvodi na tržište, a ulaganja u promotivne aktivnosti su takođe niska.

***Strategija ubrzanog pokrivanja tržišta (penetracije)*** podrazumijeva uvođenje novog proizvoda po niskim troškovima i uz značajno trošenje na promotivne aktivnosti, te osiguranje široke distribucije. Ova se strategija bazira na pretpostavci da su kupci osjetljivi na cijenu, te da će se korištenjem ove kombinacije osigurati najbrža penetracija tržišta i najveće tržišno učešće.

**S*trategija polaganog pokrivanja tržišta (penetracije)*** bazira se na uvođenju novih proizvoda po niskim cijenama i uz nisko ulaganje u promotivne aktivnosti, te ograničenu distribuciju. Pri tome se izbor kanala distribucije vrši prema prethodnom iskustvu i responzivnosti tržišta na određene vrste proizvoda, a koriste se maloprodajni lanci, ali njihov ograničen broj.

**5.2. Strategije u fazi rasta životnog ciklusa proizvoda**

U fazi rasta profit kompanije raste kao posljedica činjenice da se izdvajanja za promotivne aktivnosti dijele na veći broj prodatih proizvoda i da jedinični troškovi proizvodnje opadaju brže od opadanja cijena, kao posljedica djelovanja efekata krive učenja.

**5.3. Strategije u fazi zrelosti**

Faza zrelosti je period u kome prodaja raste sve sporije. Profit se stabilizira ili opada zbog sve većih izdataka za marketing koji su usmjereni na odbranu proizvoda od konkurentskog napada, te zbog zaustavljanja rasta prodaje. Faza zrelosti se zapravo može podijeliti na tri podfaze20: rast zrelosti (zreli rast) u kojoj stopa rasta prodaje počinje da opada, stabilna zrelost u kojoj pojedinačna prodaja dostiže maksimum zbog tržišne saturiranosti, i propadanje zrelosti u kojoj apsolutni nivo prodaje počinje da opada i kupci počinju da se okreću drugim proizvodima ili supstitutima.

**5.4. Strategije u fazi ispadanja**

Faza ispadanja je period u kojoj nivo prodaje počinje da opada i u kojoj kompanija ostvaruje sve manje profita. Osnovne strategije koje kompanija može primijeniti u fazi ispadanja su:

–***Povećanje investiranja kompanije*** kako bi se osigurala dominacija na tržištu ili pojačavanje tržišne pozicije.

– ***Održavanje investiranja u proizvod i marketinšku podršku***

– ***Selektivno smanjenje investiranja***

– ***Izvlačenje ranijih investicija***

– ***Povlačenje proizvoda***

– ***Izbacivanje proizvoda***

**7. PITANJA ZA VJEŽBU**

1. Strategija tržišne penetracije fokusira marketinške napore poslovne organizacije, na

način da:

a) se usmjerava na postojeće kupce,

b) se usmjerava na postojeće proizvode,

c) postojeći kupci povećaju broj kupovina postojećeg proizvoda,

d) postojeći kupci povećaju obim kupovina postojećeg proizvoda,

e) se poveća potrošnja postojećeg proizvoda od strane postojećeg kupca,

**f) sve navedeno je tačno**

g) ništa od navedenog nije tačno.

2. Pri primjeni strategije tržišnog izazivača kompanija mora donijeti dvije ključne odluke.

Navedite koje:

a)**izabrati bojno polje za napad**

b) **izabrati konkurenta**

3. Strategija ubrzanog pokrivanja tržišta (penetracije) podrazumijeva uvođenje novog proizvoda po visokim troškovima i uz značajno trošenje na promotivne aktivnosti te osiguranje široke distribucije. Slažete li se sa ovom izjavom?

a) da *b) ne*

4. Strategija modificiranja tržišta primjenjiva je u fazi: (zaokružite tačan odgovor)

a) Uvođenja

b)Rasta

**c) Zrelosti**

– Strategije izlaska na globalno tržište definišu se u zavisnosti od (dopunite) **načina na koji se u poslovnom svijetu doživljava internacionalizacija.**